

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE SUR L'ÉVOLUTION DES AGENCES DE PUBLICITÉ EN FRANCE ET  
L'IMPORTANCE DES VALEURS DANS LES AGENCES MULTINATIONALES

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
OLIVIER ZBIROU

AVRIL 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord remercier mes parents, Nadia et Jean-Luc, ma compagne Julie, ainsi que mes amis, pour le soutien qu'ils m'ont accordé tout au long de la rédaction de ce mémoire, ainsi que pour l'aide qu'ils m'ont apportée dans certaines des étapes entreprises ici. Leurs conseils ont été précieux, et leurs encouragements m'ont aidé à surmonter les difficultés.

Je tiens également à remercier Roy Toffoli, professeur à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM d'avoir accepté d'être mon directeur de mémoire et de m'avoir conseillé, dirigé, ainsi qu'encouragé tout au long de ma recherche. Je voudrais aussi remercier Sylvain Morissette et Guillaume de Bary, respectivement Président de l'Association des Agences de Publicité Québécoises à Montréal et Directeur de la Société Irène à Paris, de m'avoir fourni tous les contacts indispensables à la réalisation de cette recherche. Sans eux, la collecte de données aurait été encore plus difficile qu'elle ne l'a été.

## TABLE DES MATIÈRES

|   |      |
|---|------|
| LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....                  | vi   |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS.....                         | vii  |
| RÉSUMÉ.....   | viii |
| INTRODUCTION.....                                   | 1    |
| CHAPITRE I  |      |
| REVUE DE LITTÉRATURE.....                           | 7    |
| 1.1 Le monde publicitaire.....                      | 7    |
| 1.1.1 Les agences de publicité.....                 | 8    |
| 1.1.2 Les annonceurs.....                           | 18   |
| 1.1.3 La relation agence-annonceur.....             | 21   |
| 1.2 Les évolutions des marchés.....                 | 25   |
| 1.2.1 L'évolution des agences de publicité.....     | 25   |
| 1.2.2 Le phénomène de mondialisation.....           | 28   |
| 1.2.3 Le processus des fusions et acquisitions..... | 30   |
| 1.3 L'influence de la culture.....                  | 35   |
| 1.3.1 La culture au sens large.....                 | 36   |
| 1.3.2 La culture organisationnelle.....             | 37   |
| 1.4 Les valeurs et la publicité.....                | 42   |
| 1.4.1 Le concept de valeur.....                     | 42   |
| 1.4.2 Les valeurs et les comportements.....         | 43   |
| CHAPITRE II   |      |
| QUESTIONS DE RECHERCHE.....                         | 45   |
| 2.1 Questions sur le thème 1.....                   | 45   |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 2.2 Questions sur le thème 2..... | 46 |
| 2.3 Questions sur le thème 3..... | 46 |

|  |    |
|--|----|
| CHAPITRE III                                     |    |
| DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....                     | 48 |
| 3.1 La recherche qualitative par l'entrevue..... | 48 |
| 3.2 Les procédures méthodologiques.....          | 49 |
| 3.3 L'échantillonnage.....                       | 51 |
| 3.4 L'interprétation des entrevues.....          | 54 |

|  |    |
|--|----|
| CHAPITRE IV  |    |
| RÉSULTATS ET ANALYSES.....   | 56 |
| 4.1 Thème 1 : Les critères décisifs de sélection des agences.....                        | 56 |
| 4.1.1 Présentation des résultats.....  | 56 |
| 4.1.2 Les critères en détails.....   | 58 |
| 4.1.3 La forces des agences.....   | 65 |
| 4.2 Thème 2 : Les facteurs décisifs de l'évolution des agences de publicité.....         | 66 |
| 4.2.1 L'état actuel du marché des agences de publicité en France.....                    | 67 |
| 4.2.2 Les causes de l'évolution du marché et des agences.....                            | 69 |
| 4.2.3 Les conséquences des facteurs de changement sur<br>les agences de publicité.....   | 74 |
| 4.3 Thème 3 : L'importance de la culture et des valeurs dans les agences multinationales | 79 |
| 4.3.1 La culture organisationnelle dans les agences multinationales.....                 | 79 |
| 4.3.2 L'importance des valeurs dans le comportement de consommation.....                 | 87 |

|  |    |
|--|----|
| CHAPITRE V                                       |    |
| DISCUSSION.....                                  | 90 |
| 5.1 Les critères de sélection des agences.....   | 90 |
| 5.2 Les restructurations du marché français..... | 92 |
| 5.3 Les valeurs en publicité.....                | 95 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| CHAPITRE VI     |    |
| CONCLUSION..... | 98 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| 6.1         | Revue des résultats obtenus.....                         | 98  |
| 6.2         | Implications managériales.....                           | 99  |
| 6.3         | Limites de l'étude.....                                  | 101 |
| 6.4         | Pistes pour une recherche future.....                    | 103 |
|             |  |     |
| APPENDICE A |  |     |
|             | SCHÉMA D'ENTREVUE SEMI DIRIGÉE.....                      | 106 |
|             |  |     |
| APPENDICE B |  |     |
|             | LISTE DE CRITÈRES DÉCISIFS DE SÉLECTION DES AGENCES..... | 109 |
|             |  |     |
| APPENDICE C |  |     |
|             | RÉSULTATS DU CLASSEMENT DES CRITÈRES PAR RÉPONDANT.....  | 110 |
|             |  |     |
|             | BIBLIOGRAPHIE.....                                       | 111 |

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

| Tableaux et figures   | Page |
|---|------|
| 1.1 Les critères de sélection des agences (étude de Ballester 1990/1991)..... | 16   |
| 1.2 Les 10 premières agences en France.....                                   | 34   |
| 1.3 Les 10 premières agences dans le monde.....                               | 34   |
| 4.1 Comparaison des classements des critères entre 1990 et 2008.....          | 57   |
| 4.1 Résumé des facteurs d'évolution et des conséquences sur les agences.....  | 78   |
| 4.2 Les influences de la culture organisationnelle selon les réseaux.....     | 80   |
| 5.1 Typologie du marché français des agences de publicité.....                | 95   |

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

|      |   |
|------|---|
| B2B  | Business to business                                      |
| DDB  | Réseau d'agences de publicité du groupe américain Omnicom |
| EDF  | Électricité de France                                     |
| FMI  | Fond Monétaire International                              |
| LOV  | List of Values  |
| MRH  | Management en Ressources Humaines                         |
| RVS  | Rokeach Value Survey                                      |
| TBWA | Réseau d'agences de publicité d'origine américaine        |
| UQAM | Université du Québec à Montréal                           |



## RESUMÉ

Cette recherche est de type exploratoire et a pour but de se glisser dans le marché français des agences de publicité. Plus précisément, l'objectif est multiple. Tout d'abord, cette étude vise à actualiser les critères de sélection des agences utilisés par des études antérieures. Ensuite, elle cherche à comprendre les causes et conséquences des évolutions du marché sur les agences de publicité en France. Ensuite, elle tente de déterminer les influences de la culture organisationnelle et des valeurs sur le fonctionnement des agences et sur le contenu des messages publicitaires.

Pour cela, des entrevues semi dirigées ont été effectuées avec des responsables d'agences de publicité multinationales sur le territoire français.

Les résultats montrent que les critères de sélection des agences utilisés dans le passé sont toujours valables aujourd'hui, et que leur importance est restée la même aux yeux des répondants. Ensuite, les résultats désignent la mondialisation, le processus de filialisation et la poussée technologique comme étant les causes du changement, entraînant un besoin de restructurations des agences. De plus, l'étude sur l'influence de la culture organisationnelle permet d'établir une typologie du marché français des agences et affirme qu'elle a une influence sur le contenu des messages publicitaires. Pour finir, les résultats montrent que d'après le milieu publicitaire, les valeurs ne sont pas un facteur tranchant dans le comportement de consommation, ce qui pourrait relancer le débat sur la globalisation des messages et l'efficacité de la publicité.

Mots clés : Agences de publicité, évolution, culture organisationnelle, valeurs.

## INTRODUCTION

Cette étude est de type exploratoire et a pour but de s'immerger dans le marché français des agences de publicité afin de mieux comprendre comment elles ont évolué ces dernières décennies et quels sont aujourd'hui leurs modes de fonctionnement. Les agences de publicité sont un sujet très présent dans la littérature existante. Nous connaissons le rôle des agences de publicité et savons avec qui elles interagissent. Nous savons qu'elles constituent le lien entre un annonceur (celui qui souhaite que sa marque soit exposée dans une publicité sous forme d'un message) et le message lui-même (créé par l'agence de publicité grâce à son expertise et ses compétences). Nous connaissons leurs activités et la nature de leurs liens avec les autres acteurs du domaine grâce à des publications et des monographies écrites par des auteurs depuis plusieurs décennies (Adamy, 1985 ; Wilmshurst, 1985 ; Leduc, 1987 ; Piquet, 1987 ; Carrier-Dufour, 1991). Mais force est de constater que le monde a beaucoup changé depuis que ces livres ont été imprimés (Dru , 2007). L'environnement a changé et évolué, tout comme le monde des agences de publicité. Leur nombre se concentre, les multinationales grandissent grâce au processus de filialisation, et les agences plus modestes doivent trouver des armes pour survivre contre ces géants. Une brèche de recherche est donc ouverte afin de mieux mesurer et appréhender les effets du changement du monde sur les agences de publicité.

Cette étude comprendra 3 objectifs principaux, sous forme d'étapes (ou de thèmes). Chacune d'elles nous permettra d'en apprendre plus sur les agences de publicité, et de savoir quelles sont les conséquences de l'évolution du monde et des marchés sur leur mode de fonctionnement. La première étape consistera à étudier un sujet d'ordre plutôt général. Tel un tamis, les étapes suivantes approfondiront la recherche et seront de plus en plus ciblées vers un sujet en particulier. Voici une description détaillée de chacun des objectifs :

▪ Thème 1 : Les critères décisifs de sélection des agences de publicité

Comme brièvement présenté plus tôt, les livres existants de marketing ont déjà abordé le sujet des agences de publicité et de leurs rôles (Adamy, 1985 ; Wilmshurst, 1985 ; Leduc, 1987 ; Piquet, 1987 ; Carrier-Dufour, 1991). Les agences ne sont pas toutes les mêmes, et il en existe de différents types, en fonction de leur domaine de spécialité, des fonctions qu'elles incorporent, de leur taille ou de leurs compétences internes par exemple. Certaines sont spécialisées en B2B, d'autres en finance. Certaines sont connues pour leur créativité, d'autres pour leur notoriété. Tout cela pour dire qu'il existe de nombreux critères permettant de distinguer les agences de publicité entre elles, ainsi que pour permettre aux annonceurs de sélectionner les agences avec lesquelles ils souhaitent travailler.

Si ces critères permettent de distinguer et de sélectionner les agences, alors ils permettent également de classer ces dernières, c'est-à-dire de les scinder en groupes dont les critères seront semblables. Or, la problématique est la suivante : les critères utilisés (présentés dans la revue de littérature) pour distinguer les agences de publicité entre elles sont toujours les mêmes depuis plusieurs dizaines d'années alors que le monde et le métier ont évolué. Nous avons assisté ces dernières années au phénomène de la mondialisation, à un processus de globalisation et de filialisation qui a changé la nature des agences. De plus, les frontières ont disparu, le marché des agences s'est concentré, les multinationales semblent prendre de plus en plus de poids et les plus petites agences doivent se doter de nouvelles armes pour survivre dans cet environnement hostile.

Tout ceci fait qu'il serait légitime de se demander si les critères communément reconnus pour distinguer les agences de publicité dans les monographies sont toujours d'actualité. Le problème est que nos bibliothèques sont encore pleines de livres de marketing datant de plus de dix ans et qui ne prennent pas en compte les changements récents du marché. Les étudiants peuvent-ils tout de même s'appuyer sur ces monographies pour étendre leurs connaissances, ou sont-elles désuètes ? C'est à cette question que ce thème tentera de répondre. Prenons l'exemple d'un des critères qui sera présenté dans la revue de littérature: la localisation géographique des agences. Dans le passé, ce critère était à considérer pour des raisons pratiques. Aujourd'hui, alors que les moyens de communications se sont développés

et les frontières estompées, ce pourrait-il que ce critère ne soit plus aussi pertinent ? Ou au contraire, se pourrait-il que la mondialisation ait entraîné un besoin d'affirmation des cultures qui aurait poussé les marques internationales à se doter d'agences uniquement locales ? Ainsi, par ce type de raisonnement, nous voyons qu'il serait utile de voir si les critères du passé sont toujours valables dans le monde des agences de publicité d'aujourd'hui, de voir quels sont les critères qui sont jugés comme étant de nos jours indispensables aux agences de publicité, et pour finir de voir si les livres disponibles pour nos étudiants constituent ou non une base de connaissances toujours valable.

▪ Thème 2 : Les facteurs décisifs de l'évolution des agences de publicité

Cette étape consistera à cibler davantage notre recherche afin de s'intéresser de plus près aux facteurs qui ont entraîné les changements dans le monde des agences de publicité. Comme il sera présenté dans la revue de la littérature, la mondialisation a changé les données et les règles du jeu. Pour les agences de publicité, la tendance est aux acquisitions et à la filialisation. Ceci signifie que le marché des agences de publicité se concentre. Les grandes multinationales prennent de plus en plus de place, tandis que les petites agences domestiques éprouvent de plus en plus de difficulté à survivre. Face aux multiples ressources et à l'éventail de compétences des multinationales, les plus petites agences sont forcées de se restructurer pour proposer une offre différente et plus spécialisée.

Ainsi, nous voyons que l'évolution du monde et des marchés entraîne un changement dans les rôles et les pratiques de chacun. Grâce à des entrevues avec des responsables d'agences de publicité françaises, nous serons en mesure de mieux comprendre quels sont les facteurs qui ont entraîné ces changements, et quelles sont concrètement les conséquences sur les agences. Bien que la mondialisation ne soit pas un phénomène nouveau, ses conséquences sur les agences de publicité restent encore mal connues, et méritent donc que l'on s'y attarde.

▪ Thème 3 : L'importance de la culture et des valeurs dans les agences multinationales

La complexité des interactions entre l'agence de publicité et son environnement nous ferait presque oublier le rôle principal des agences : la création d'un message publicitaire adapté aux besoins du client (l'annonceur). Comme expliqué précédemment, les acteurs sont régis par des influences qui vont directement affecter leurs modes de fonctionnement et donc le travail qu'elles doivent fournir à leurs clients. Une organisation véhicule souvent des valeurs qui lui sont propres et qu'elle peut vouloir inculquer à l'entité dont elle fait acquisition. Ainsi, on peut penser qu'un groupe étranger s'installant en France, par exemple, importera certaines méthodes de travail et une vision proche de sa culture d'origine. Cette étude permettra d'approfondir cette question et de voir si une typologie des agences de publicité en France, basée sur des critères d'autonomies et de force de culture, peut se dégager. Bien qu'il existe d'autres formes de typologies (basées sur la spécialisation d'une agence par exemple), celle proposée ici sera plus pertinente car elle est au cœur de notre sujet de recherche et permettra de mieux comprendre l'influence de la culture organisationnelle dans le contexte français.

De la même manière, il est possible de pousser le sujet encore plus loin et de se demander si les valeurs organisationnelles ne pourraient pas influencer sur les valeurs exprimées par l'agence dans ses publicités. Prenons l'exemple d'une agence de publicité qui serait sous l'influence très forte d'une maison-mère, omniprésente dans chacune de ses décisions. Se pourrait-il que la maison-mère tente d'imposer ses valeurs à l'agence qu'elle a acquise ? Si oui, dans le cas où ces valeurs seraient différentes des siennes, se pourrait-il que l'influence de la maison-mère ait un impact sur les publicités que l'agence crée ? Se pourrait-il que cette influence incite l'agence à exprimer des valeurs auxquelles elle n'adhère pas ? En d'autres termes, la culture organisationnelle peut-elle avoir une influence sur le contenu des messages ? Cette étude exploratoire tentera de voir si cette piste peut être empruntée.

Cette question sur les valeurs est d'autant plus intéressante qu'elle est parfois même remise en question au sein même des agences de publicité. D'après certains responsables, les valeurs exprimées dans la publicité ne seraient pas un facteur tranchant dans le comportement de consommation. Ceci signifie que ce n'est pas l'adhésion à des valeurs exprimées dans un

message publicitaire qui poussent les consommateurs à apprécier, choisir une marque plutôt qu'une autre. Des études prétendent cependant le contraire (De Mooij, 1998), soit qu'une publicité est persuasive lorsqu'elle exprime des valeurs partagées par le consommateur en question. Nous tâcherons donc, de par cette étude exploratoire basée sur des entrevues avec ces responsables d'agences, de vérifier si ces dires sont répandus auprès des agences de publicité. Dans le cas où ces propos seraient confirmés, ceci nous amènera notamment à ouvrir des portes vers une recherche future : Qui dicte réellement les valeurs ? Peut-on parler d'une remise en question de l'efficacité des publicités et des sommes monumentales gaspillées ?

Les objectifs de cette étude permettront donc tout d'abord de vérifier si les données existantes dans les livres de marketing sont aujourd'hui désuètes. Ensuite, nous tâcherons de noter quels ont été les changements décisifs qui ont affecté les agences, ainsi que leurs conséquences sur ces dernières. Pour finir, nous tenterons d'évaluer quelle importance la culture et les valeurs revêtent aujourd'hui en publicité et dans les agences multinationales. Les résultats de cette étude contribueront notamment à la recherche dans la mesure où elles actualiseront des données vieilles de plusieurs années (étude de Ballester de 1990-1991), et nous en apprendront plus sur les conséquences des changements récents du monde sur le fonctionnement des agences de publicité en France. De plus, la partie sur les valeurs nous permettra de voir si l'efficacité des publicités peut être remise en cause, et de comprendre comment la culture organisationnelle influence les modes de fonctionnement dans les agences multinationales.

Finalement, cette étude suivra une structure bien précise. D'abord, le premier chapitre présentera une revue de la littérature qui aura pour but de poser les fondements de notre recherche, de vérifier l'état des connaissances et de poser les concepts nécessaires à la compréhension du sujet. Ainsi, nous commencerons par une présentation du monde des agences de publicité, de ses acteurs et de ses fonctionnements. Puis, nous présenterons les phénomènes de la mondialisation et de la globalisation, en tâchant de le relier au domaine publicitaire. Pour conclure ce chapitre, nous décrirons, à partir de la littérature existante, l'importance de la culture organisationnelle et des valeurs dans les agences multinationales.

Le deuxième chapitre présentera les questions de recherche auxquelles l'étude tentera de répondre.

Le chapitre suivant décrira l'approche méthodologique sélectionnée dans le but de répondre aux questions de recherche préalablement évoquées. Dans cette section, des informations seront fournies quant à la collecte de données, l'échantillonnage, les procédures méthodologiques, les outils de mesure et l'analyse des entrevues.

Le quatrième chapitre présentera les résultats obtenus par la collecte de données, ainsi que leur analyse préliminaire. Grâce à l'étude des « verbatims » issus des entrevues, nous tenterons de répondre aux questions de recherche et d'accroître nos connaissances sur les sujets étudiés.

Le cinquième chapitre sera un espace de discussion permettant d'approfondir la réflexion sur les résultats préalablement obtenus.

Le dernier chapitre aura pour rôle de résumer les principaux résultats acquis par cette étude, ainsi que d'en déduire des implications managériales utiles au milieu publicitaire. Enfin, les limites de l'étude seront présentées, ainsi que des pistes de recherche future.

## CHAPITRE I

### REVUE DE LITTÉRATURE

L'objet de ce premier chapitre est de poser les fondements de notre recherche. Les sujets abordés s'articuleront autour de trois sections distinctes. La première consistera à explorer l'univers des agences de publicité afin d'en comprendre ses fonctionnements. La deuxième cherchera à vérifier l'état des connaissances au sujet des évolutions du secteur publicitaire. La dernière section abordera la question des valeurs, de la culture organisationnelle, et de leur importance en publicité.

#### 1.1 Le monde publicitaire

Dans la mesure où cette étude va se plonger au coeur des agences de publicité, il est important de commencer par bien comprendre ce qu'est une agence de publicité, définir ses rôles, ses fonctionnements et son environnement. C'est en ayant bien déterminé ce qui est communément admis sur le sujet que nous serons en mesure de mieux le comprendre et de pousser plus loin la recherche. La première constatation qui peut être faite concernant l'état des connaissances est qu'il n'y a pas de publication récente sur ce qu'est le monde publicitaire ou ses acteurs. Les publications récentes traitent de sujets bien spécifiques sans s'attarder à remettre en cause des définitions antérieurement admises. Ainsi, pour définir les différents éléments du monde publicitaire, il faut s'appuyer sur des livres d'école et des monographies souvent vieilles de plusieurs dizaines d'années, expliquant ainsi la vieillesse des références présentées dans cette section.



### 1.1.1 Les agences de publicité

Les agences de publicité sont un sujet qui a souvent été traité dans les ouvrages de marketing car ce sont des acteurs directs du domaine publicitaire (Adamy, 1985 ; Wilmshurst, 1985 ; Leduc, 1987 ; Piquet, 1987 ; Carrier-Dufour, 1991). Il n'y a pas de définition unique de ce qu'est une agence de publicité, cependant les définitions proposées par les divers auteurs varient peu.

#### *Qu'est-ce qu'une agence de publicité ?*

Une des définitions généralement acceptées est la suivante : une agence de publicité est une organisation commerciale indépendante composée de créateurs et de techniciens dont l'objet est de concevoir, d'exécuter et de contrôler la publicité et de la placer dans les supports publicitaires pour le compte d'entreprises qui cherchent à trouver des clients pour leurs biens et services (Leduc, 1987). De la même manière, Weilbacher (1984) dit des agences qu'elles sont des organisations proposant leurs services afin de prendre en charge les responsabilités publicitaires d'une compagnie ou d'une marque. Elles doivent notamment préparer la publicité ainsi que la placer dans les médias appropriés en échange d'une rémunération.

Ces définitions seront jugées comme complètes si l'on considère que la conception de publicités est la fonction première d'une agence. Cependant, de par leurs définitions, certains auteurs étendent le champ d'action des agences de publicité et leur confèrent plus de compétences. En effet, pour Adamy (1987), Piquet (1981), Brochand et Lendrevie (1993), et Placier (1990), l'agence revêt aujourd'hui également le rôle de conseiller en communication et marketing. Ainsi, pour ces auteurs, les agences ont trois rôles principaux :

- le conseil en marketing et communication : il est assuré par les commerciaux. Ils gèrent un ou plusieurs budgets et défendent dans l'agence les intérêts des annonceurs (Brochand et Lendrevie, 1993). Le conseil en marketing se traduit pour l'agence par la recommandation d'une stratégie de marketing à partir de données qui lui sont fournies

par l'annonceur et qu'elle doit étudier. Ces données sont en général fournies par un briefing. Le conseil en communication, quant à lui, consiste à offrir des recommandations sur le choix des techniques de communication à utiliser (publicité média, promotions, relations publiques) et sur leur dosage. Ces conseils se traduiront par la copy stratégie, la stratégie des médias et celle des cibles (Leduc, 1987).

- la conception de publicités : l'agence doit concevoir des publicités adaptées aux besoins du client (l'annonceur). Elle est assurée par les services de création, qui sont en étroites relations avec les commerciaux. La finalité est la production de moyens techniques de diffusion, films cinéma ou TV, affiches, messages radio, annonces presse (Piquet, 1981).
- le placement médias : l'agence est chargée de la négociation et de l'achat au meilleur prix des emplacements dans les médias et supports qui diffusent les messages publicitaires. Cette partie est assurée par le service média qui, après avoir fait les études de media planning, achète l'espace et contrôle l'exécution des ordres (Brochand et Lendrevie, 1993).

### *Pourquoi faire appel à une agence de publicité ?*

Une fois les objectifs publicitaires définis, quelqu'un se doit de les convertir en actes réels aboutissant à un message publicitaire qui sera diffusé à une audience sur le marché. La plupart du temps, il est assumé que les agences de publicité sont à l'origine de la majorité des messages publicitaires (Wilmschurst, 1985). Cependant, il est tout à fait possible pour un annonceur de produire et placer sa publicité dans les médias sans l'aide d'une agence extérieure. Dans ce cas là, il sera alors question du principe « d'intégration » de l'agence au coeur même de la compagnie, ce qui se fait souvent dans les grands groupes multinationaux (Wilmschurst, 1985). Cependant, cette intégration, si elle est souhaitée, nécessitera des ressources qui peuvent s'avérer coûteuses. C'est pour cela que les annonceurs préféreront souvent faire appel au service d'une agence spécialisée et experte dans ce domaine, afin de minimiser les coûts et les risques liés à l'intégration de cette fonction (Weilbacher, 1984).

D'autres auteurs, tels que Leduc (1987), insistent sur le principe selon lequel une agence de publicité se doit d'être indépendante. Leduc (1987) dit qu'étant un conseil, l'agence doit être libre de recommander ce qu'elle estime être le meilleur. Cette indépendance à l'égard de ses clients (les annonceurs) est primordiale pour les agences car sans elle, l'expérience, la valeur technique et l'intérêt qu'elle représente aux yeux de ses collaborateurs seraient fortement diminués. Ceci se comprend dans la mesure où il est nécessaire que le point de vue exprimé par l'agence ne soit pas influencé par des pressions d'ordre interne. Pour être efficace, l'agence doit tenir compte de ses diverses expériences avec des collaborateurs et des publics de différents horizons. La cohabitation quotidienne avec l'annonceur et la spécialisation dans un domaine restreint risqueraient de dévitaliser la création publicitaire qui doit, pour être la plus efficace, ne jamais s'identifier avec le producteur mais avec le public (Leduc, 1987).

#### *Type de classifications existantes des agences*

Les agences de publicité peuvent être définies de diverses manières. Ceci s'explique par le fait qu'elles ne sont pas toutes semblables et qu'elles se distinguent les unes des autres par les caractéristiques qui leurs sont propres. Afin de mieux comprendre le monde des agences de publicité et sa diversité, il est donc utile de déterminer ce qui les sépare les unes des autres. Cette partie s'efforcera donc de rechercher dans la littérature les critères permettant de distinguer les agences afin de mieux comprendre leur univers. Par la suite et grâce aux entrevues effectuées, nous vérifierons si ces critères sont toujours d'actualité aujourd'hui et proposerons donc une actualisation des critères communément acceptés.

La manière la plus efficace pour regrouper ces critères est de se fier à l'avis des annonceurs, en cherchant dans la littérature quels sont les critères qu'ils jugent comme étant importants lors de la sélection d'une agence. Ce sont ces derniers qui choisissent les agences avec lesquelles ils souhaitent travailler. Les annonceurs sont donc les mieux placés pour savoir quelles sont les caractéristiques qui distinguent les agences les unes des autres. Voici

une présentation des critères jugés comme étant les plus importants et donc distinguant le mieux les agences.

### 1- Les clients de l'agence

Wilmschurst (1985), Weilbacher (1984) et Hanan (1968) nous disent que la nature des clients que l'agence de publicité sert est un des critères de sélection et de classification des agences. Tout d'abord, Wilmschurst (1985) exprime cette idée à travers le concept du niveau des dépenses du client (*level of expenditure*). Ce critère correspond en fait à la dépense que l'annonceur est prêt à faire auprès de l'agence de publicité en question, soit le prix qu'il est prêt à payer pour sa campagne. Ce que l'auteur nous dit ici, c'est que lors du choix d'une agence, il est utile de voir avec qui elle fait déjà affaire et quelle est la taille en budget de ses clients. Ceci est d'importance car un annonceur au budget de \$1million recevra sans doute un service moins bon de la part de la même agence comparativement à un client au budget de \$10 millions. Etant donné que la taille des clients d'une agence va dépendre de la taille de sa propre structure, il est alors possible de penser que la structure d'une agence de publicité est un critère permettant de classer ces dernières.

L'idée selon laquelle la connaissance des clients qu'une agence sert est importante est confirmée par Weilbacher (1984) qui dit que cela permet de comprendre la nature de l'agence de publicité en question. Vu que cette dernière a pour but de satisfaire les besoins de ses clients annonceurs, et que les annonceurs ont souvent des besoins différents, alors l'identification des clients et de leur nature permettra de mieux cerner l'agence et de savoir si elle répondra bien à nos besoins. Nous voyons que d'après ces auteurs, « les clients de l'agence » (et donc sa structure) serait un critère permettant de distinguer ces dernières.

### 2- Spécialisation et compétences internes

Wilmschurst (1985), Weilbacher (1984), Hanan (1968), Piquet (1981) et Brochand-Lendrevie (1993) sont d'accord pour dire que les services et compétences qu'offre une

agence est un critère de sélection et de distinction de ces dernières. Un annonceur qui réclame de l'aide à une agence peut en fait avoir besoin de services bien différents les uns des autres. Il se doit donc de savoir précisément quelles sont les compétences de l'agence en question et quelles sont ses propres priorités. En voici les catégories :

- (a) Créativité : Ceci correspond à la qualité et à l'originalité des campagnes. Toutes publicités et tous produits ne nécessitent pas forcément une forte créativité de la part des publicitaires (comme les produits très techniques par exemple). L'annonceur doit donc choisir l'agence en fonction de ce besoin.
- (b) Media : Certains annonceurs éprouvent beaucoup de difficultés quant il s'agit de sélectionner et d'acheter de l'espace et du temps média. Beaucoup d'argent et de temps peuvent être économisés en faisant appel à une agence plus compétente que les autres dans ce domaine.
- (c) Administratif : Certains annonceurs se plaignent que leur agence est trop lente administrativement parlant, et qu'elle ne gère pas efficacement la paperasse (factures, livraison de l'information, etc...), ralentissant ainsi le processus. Lorsque le volume de travail est important, cette lacune peut être éliminatoire.
- (d) Marketing : Bien que beaucoup d'annonceurs et de compagnies aient un service marketing intégré, certaines n'en disposent pas. Dans le cas d'un petit annonceur, ceci est d'autant plus fréquent et peut donc constituer un critère de sélection d'une agence de publicité, qui sera ainsi en mesure de fournir une expertise et des informations dont l'annonceur ne dispose pas.

De plus, certaines agences se spécialisent dans un domaine en particulier, comme la publicité financière par exemple (pour les banques et les assurances). D'autres sont spécialisées en B2B, en marketing direct, en produits médicaux ou agricoles. Certains annonceurs vont préférer faire affaire avec des agences spécialisées, alors que d'autres vont

préférer bénéficier d'une perspective et d'un éventail d'expériences plus larges. La compétence interne est donc un critère permettant de classer les agences de publicité.

### 3- Location géographique

Wilmschurt (1985) et Hanan (1968) pensent que le lieu de l'agence peut être un critère de sélection puisque si des contacts réguliers et des consultations sont nécessaires entre l'annonceur et l'agence, alors il sera préférable que ces deux entités soient assez rapprochées l'une de l'autre. Par ce même critère, Wilmschurt (1985) nous offre une classification nous menant à trois options principales quant au type d'agence de publicité avec qui il devient possible de faire affaire:

- i) agence basée sur le sol de l'annonceur
- ii) agence basée sur le sol de l'annonceur, mais avec des filiales dans d'autres pays
- iii) agences domestiques (oeuvrant uniquement de manière locale)

La localisation géographique est d'autant plus importante pour certains annonceurs à l'envergure multinationale, qui pensent qu'il est préférable de faire affaire avec une agence locale connaissant mieux la culture dans laquelle elle se situe et connaissant mieux le terrain. Ainsi, nous voyons que pour ce type d'annonceur, la location de l'agence peut être un critère permettant de différencier et de sélectionner les agences de publicité.

### 4- Taille de l'agence

Ce critère est sans doute celui le plus fréquemment cité par les auteurs (Hanan, 1968 ; Carrier-Dufour, 1991 ; Weilbacher, 1984 ; Piquet, 1981 ; Brochand-Lendrevie, 1993). Il demeure cependant assez vague et vaste au premier abord, car la taille d'une agence peut être déterminée par divers facteurs qui sont souvent inter-reliés :

- En fonction du revenu brut :

Piquet (1981) propose une classification en trois classes des agences de publicité françaises en fonction du revenu brut :

*Grandes agences* : revenu brut supérieur à 20 millions de francs (de 1981).

*Agences moyennes* : revenu brut compris entre 7 et 20 millions de francs.

*Petites agences* : revenu brut inférieur à 7 millions de francs.

- En fonction des compétences :

Selon Weilbacher (1984), la taille de l'agence et les compétences dont elle dispose sont deux éléments inter-reliés. Les grandes agences sont capables d'offrir une plus grande variété de services que les petites agences. Ceci s'explique par le fait que les grandes agences emploient des individus aux compétences très étendues. De leur côté, les petites agences ont tendance à offrir un service plus personnalisé et spécialisé. Plus l'agence est grande, moins il y a de chances qu'elle soit spécialisée dans un domaine en particulier, et plus il y a de chances qu'elle ait un portefeuille de compétences et de clients diversifié.

- En fonction du degré de filialisation :

Pour Carrier-Dufour (1991) et Placier (1990), les agences de publicité peuvent être classées en deux groupes principaux : les agences indépendantes (petites et moyennes), et les grands groupes. Ce qui les différencie tout d'abord, c'est leur degré de filialisation. Les agences indépendantes sont souvent simplement locales (domestiques) alors que les groupes sont souvent des filiales de plus gros groupes étrangers et donc implantés dans plusieurs pays. Du fait de leur différence de taille et de ressources, ils se différencient donc également par les services offerts :

*Les groupes* : Du fait qu'ils disposent de plus de ressources, ils peuvent offrir une plus grande variété de services. Ils tentent d'offrir aux annonceurs toutes les facettes de la communication : relations publiques, marketing direct, conseil en publicité, création, production, achat d'espace. En d'autres termes, les groupes tentent de jouer sur tous les fronts et d'offrir tous les services dont un annonceur peut nécessiter.

*Les agences indépendantes* : Plus petites par la taille, elles se développent de plus en plus aujourd'hui mais tout en se spécialisant pour pouvoir survivre face aux grands groupes. Ces agences sont plus aptes à répondre à un problème en particulier, parce qu'elles proposent une concentration de talents spécialisés, des services plus personnalisés et une connaissance accrue de la culture de leur sol comparé aux agences-filiales issues de groupes étrangers, qui appliquent plutôt le principe de globalisation.

#### 5- Autres critères : D'après une étude de Ballester (1990-1991)

Une étude de Ballester (1990-1991) a été effectuée auprès d'annonceurs afin de déterminer quels étaient les critères importants afin de sélectionner les agences de publicité. Ces annonceurs ont spontanément cité les critères de sélection qu'ils jugent comme étant décisifs lors de la sélection d'une agence. Les résultats de cette étude ont montré que 6 critères sont principalement considérés, classés ici par ordre d'importance : Les compétences internes (professionnalisme et créativité regroupés), la qualité des rapports humains, la structure de l'agence, la notoriété, l'expérience des hommes et les tarifs.

De cette étude, nous retiendrons tout d'abord que ce sont les critères liés aux compétences internes des agences qui ont été les plus décisifs pour les annonceurs (professionnalisme et créativité). Mais ce que cette étude nous montre également, c'est l'apparition de 2 critères qui n'ont que très peu été traités par les auteurs précédemment cités : *soit les rapports humains et la notoriété de l'agence*.

- Les rapports humains : D'après cette étude de Ballester (1990-1991), les annonceurs apprécient l'adaptabilité, la souplesse, la disponibilité et la personnalité des personnes avec qui elles travaillent. Comme il sera expliqué dans la section 1.1.3, la relation annonceur-agence doit être basée sur la confiance réciproque et sur une communication et une entente de qualité.
- La notoriété : Ce critère correspond à la réputation de l'agence, des campagnes publicitaires et des hommes.



**Tableau 1.1**  
Les critères de sélection des agences (étude de Ballester 1990/1991)

| <b>Critères décisifs</b>            | <b>% de citations</b> |
|-------------------------------------|-----------------------|
| Professionnalisme                   | 62                    |
| Créativité                          | 51                    |
| Qualité des rapports humains        | 41                    |
| Structure                           | 21                    |
| Notoriété de l'agence et des hommes | 7                     |
| Expérience des hommes               | 6                     |
| Tarifs                              | 6                     |

Source Ballester. Réponses multiples possibles

Il est plutôt surprenant de constater que ces critères aient si peu été cités par les auteurs. Ceci pourrait peut-être s'expliquer par le fait que les monographies répertoriées à la bibliothèque universitaire commencent à dater, et de ce fait il serait légitime de se demander si ces derniers critères ne pourraient pas avoir pris plus de poids aujourd'hui. De même, il se pourrait que la structure de l'agence prenne aujourd'hui une place plus importante dans la mesure où, comme discuté précédemment, il semblerait que les processus de filialisation et d'acquisitions effectués par les multinationales aient un effet sur les opérations, les relations, le contrôle et donc sur les décisions prises au sein des agences. Qu'en est-il donc de ces critères aujourd'hui ? Ont-ils pris plus de poids ? La notoriété est-elle de nos jours toujours un critère mineur par rapport aux compétences internes d'une agence ? Le processus de filialisation pourrait-il bousculer l'ordre établi ? Etant donné que les monographies présentes à la bibliothèque ne nous ont pas donné entière satisfaction, il faut se pencher sur les publications scientifiques pour avoir un premier indice de réponse.

Bien que la sélection d'une agence soit une étape cruciale et financièrement risquée, le processus de sélection des agences est un sujet qui a peu été recherché (Cargley, 1986 ; Marshall et Na, 2001). L'un des premiers à s'être véritablement lancé dans le sujet est justement Cargley (1986). Jusqu'à son étude, les annonceurs souhaitant savoir comment choisir leur agence de publicité pouvaient simplement s'appuyer sur quelques articles

fournissant des indices peu concrets (Cargley, 1986). Son étude a eu pour but de déterminer quels étaient les facteurs que les annonceurs considéraient comme importants lors de la sélection d'une agence de publicité, pour ensuite les comparer aux critères que les agences elles-mêmes considéraient comme étant importants. Les résultats montrent que les annonceurs et les agences s'accordent sur l'importance de la majorité des facteurs. Ceci est particulièrement intéressant pour notre étude, puisqu'elle valide notre choix d'interroger des responsables d'agences à partir d'une liste de critères choisis par des annonceurs. Pour finir, les résultats obtenus par Cargley (1986) montrent que les rapports humains sont bien un critère très important aux yeux des deux parties, tout comme celui de la « créativité » (soit les compétences internes).

Parmi les travaux reconnus et plus récent figure notamment celui de Marshal et Na (1994), qui se sont attardés sur le processus de sélection des agences en Nouvelle-Zélande. Leur étude a permis de déterminer qu'il y a 3 facteurs déterminants lors de la sélection d'une agence de publicité : le nombre de personnes prenant la décision de sélection, l'influence respective de chacun des décisionnaires, et la liste de critère utilisée pour la sélection. Pour autant, leur étude ne mentionne pas quels sont les critères le plus souvent utilisés. Ces mêmes chercheurs ont d'ailleurs étendu leur étude en 2001 à la Corée, afin de voir si le processus de sélection d'agences de publicité pouvait être similaire entre deux pays aux cultures différentes. Les résultats de leur étude montrent que les critères de sélection d'agences sont similaires entre les deux pays, mais ils ne nous donnent pas d'indice sur une potentielle évolution des critères entre leur étude de 1994 et 2001.

Encore plus récemment, Na, Son et Marshall (2003) ont effectué des recherches sur le processus de sélection d'agences de publicité. Leur problématique était la suivante : les agences de publicité ne disposent pas de critères sur lesquels elles peuvent segmenter leurs clients. En d'autres termes, leur étude permet de savoir quelles sont les caractéristiques des annonceurs qui font que les critères de sélection vont changer. Les résultats obtenus par Na, Son et Marshall (2003) montrent qu'une segmentation des annonceurs peut être effectuée à partir du degré d'orientation de marché d'un annonceur. Plus précisément, le degré

d'orientation de marché du client est le meilleur facteur justifiant un changement dans les critères de sélection d'une agence de publicité par un annonceur.

Pour conclure sur cette section, nous pouvons constater que le processus de sélection d'agences de publicité n'est pas un sujet qui a été profondément recherché. Cette étude contribuera donc à fournir de nouveaux indices sur la manière dont les annonceurs choisissent leur agence.

### 1.1.2 Les annonceurs

Bien que cette étude soit plus tournée vers les agences de publicité, il est impossible de mettre à l'écart les annonceurs. En effet, sans les annonceurs et leurs besoins de faire de la publicité pour se faire connaître, il n'y aurait sans doute pas d'agence de publicité. De plus, nous serons amenés plus tard à comprendre les relations que ces deux parties entretiennent car elles sont au cœur de l'activité publicitaire. Cette partie sera donc tout d'abord consacrée à définir, selon les auteurs, ce qu'est un annonceur, leurs rôles et les critères qui les distinguent.

#### *Qu'est-ce qu'un annonceur ?*

La première question est donc la suivante : Qu'est-ce qu'un annonceur ? En passant la littérature en revue, on remarque que de nombreuses définitions existent, et qu'elles ont souvent de subtilités qui les diffèrent. Pour Placier (1990), le plus souvent, il s'agit d'entreprises qui commandent, orientent et paient les campagnes de publicité qui, sauf exception dans ce domaine, ne sont jamais conçues et réalisées par les entreprises elles mêmes. Brochand et Lendrevie (1993) donnent une définition encore plus simpliste et disent que les annonceurs sont ceux qui font de la publicité pour leurs produits, leurs marques ou leurs services. Delmas (1968, p.32) dit la chose suivante : « On définit habituellement l'annonceur comme un initiateur et un utilisateur de la publicité, c'est-à-dire comme toute personne faisant acte publicitaire. » Dans le *Vocabulaire de la publicité* (1976, p.44), édité

par le Conseil international de la langue française, on peut lire à la rubrique « annonceurs » : « Personne morale ou physique qui prend la décision de toute action publicitaire, en assume la responsabilité et en supporte la charge financière ».

Ces définitions sont-elles satisfaisantes ? Pour Piquet (1981), elles ne le sont pas pour deux raisons : elles sont trop vagues (le terme *acte publicitaire* n'est, par exemple, pas défini) et elles tendent à réduire l'activité de l'annonceur à un acte de responsabilité morale et financière. Or, l'action publicitaire ne consiste pas seulement à délivrer un message à travers un support. Si l'on suit ce raisonnement, un particulier qui envoie une annonce pour vendre sa voiture n'est pas un annonceur au sens strict. De plus, certains annonceurs ne se limitent pas au rôle d'initiateurs ou d'utilisateurs de la publicité. Ils sont parfois les instigateurs et les réalisateurs de l'action publicitaire dans la mesure où ils prennent en charge la mise en œuvre intégrale du plan de campagne, dictent les ordres et les recommandations. Les annonceurs sont donc des professionnels à part entière de la publicité et qui en vivent (Piquet, 1981).

#### *Classifications et critères des annonceurs*

Il serait toutefois simpliste d'accepter ces définitions et de mettre tous les annonceurs dans le même panier. La littérature nous montre que les auteurs sont souvent en accord sur le fait qu'il faille catégoriser les annonceurs en fonctions de certains critères.

Ainsi, Brochand et Lendrevie (1993) disent qu'il est nécessaire de faire une distinction entre les grands annonceurs, les petits et moyens annonceurs. D'après ces auteurs, les plus grands annonceurs appartiennent à un petit nombre de secteurs qui n'ont guère varié depuis une quinzaine d'années. On retrouve essentiellement des constructeurs automobiles, des produits d'entretien ménager (Procter, Colgate, Henkel, Lever), des produits alimentaires (Sopad, BSN...), des services. Les plus grands annonceurs sont généralement de très grandes entreprises parmi les plus dynamiques. Ce sont souvent des multinationales au marketing sophistiqué, ce qui n'est pas représentatif de la moyenne des annonceurs sur le marché.

D'après Brochand et Lendrevie (1993), viennent ensuite les petits et moyens annonceurs. Ils représentent la majorité des annonceurs, ceux qui ont des budgets peu importants. Ce sont cependant ceux qui font, en proportions, le plus d'efforts puisque en moyenne, les entreprises qui ont entre 0 et 200 personnes consacrent 2,8% de leur chiffre d'affaires à la publicité, contre 0,60% pour les entreprises de plus de 2000 personnes.

Contrairement à Brochand et Lendrevie (1993), Piquet (1981) nous offre un autre type de classification des annonceurs, en fonction de deux paramètres: 1) le montant de la dépense engagée pour délivrer le message, et 2) la nature du produit que le message valorise. Ce sont ces critères qui permettront de dire si une entité peut être qualifiée ou non d'annonceur.

A partir de quel montant de dépenses publicitaires une entreprise possède-t-elle la qualité d'annonceur ? D'après Piquet (1981), cela est difficile à dire car les dépenses varient selon les pays. En Europe, les dépenses sont assez comparables, cependant elles sont bien plus hautes en Amérique du Nord (Piquet, 1981). On parlera donc de seuil minimal selon les zones géographiques, seuil en dessous duquel l'entreprise ne sera pas considérée comme étant un annonceur, par le fait que ses dépenses ne lui permettront pas d'exercer une pression publicitaire suffisante sur le marché (soit une fréquence de répétitions des messages trop faible).

Pour ce qui est du critère de la nature du produit, Piquet (1981) explique que certains secteurs d'activités sont plus propices à la publicité de masse que d'autres, et que c'est pour cela que les gros annonceurs appartiennent aux mêmes secteurs d'activités. Tous ces secteurs ont des caractéristiques communes : la marque y joue un rôle très important et la concurrence y est très vive. Ces secteurs sont aussi caractérisés par des politiques actives de différenciation des marques et sur le marketing de masse, contrairement aux biens industriels. Par conséquent, les entreprises industrielles sont nombreuses parmi les petits annonceurs, bien que cette tendance soit en train d'évoluer et que les industriels se mettent de plus en plus à faire de la publicité (Piquet, 1981 ; Leduc, 1987).

Leduc (1987) aussi, insiste sur l'importance du secteur d'activité afin de classer et différencier les annonceurs. Il dit qu'entre la publicité des produits et services industriels, et celle des produits et services de grande consommation, il existe de nombreuses différences. Elles vont se manifester dans les types de médias utilisés : la publicité industrielle utilise surtout la presse professionnelle et technique, la publicité directe, les foires et les expositions. L'audience non plus n'est pas la même : pour les produits industriels, on s'adresse le plus souvent à des professionnels et à des techniciens, alors que les distributeurs et fabricants de produits de consommation visent presque toujours le grand public.

Ainsi, nous voyons que les auteurs distinguent les annonceurs en fonction de certains critères, tels que la taille, les dépenses publicitaires ou le secteur d'activité.

### 1.1.3 La relation agence-annonceur

Nous avons étudié ce que sont les agences de publicité et les annonceurs de manière individuelle. Nous avons vu leurs rôles et l'importance que ces parties détiennent dans l'acte publicitaire. Cependant, il ne faut pas oublier qu'elles existent le plus souvent grâce à l'autre, et qu'au final elles sont rarement indissociables. Les agences et les annonceurs entretiennent des relations bien étroites qui peuvent directement affecter les performances mutuelles. Il est donc important de comprendre la nature de cette relation ainsi que d'en déterminer les points prépondérants.

D'après Mattelart (1990) trois acteurs professionnels figurent au générique de l'acte publicitaire : l'annonceur, l'agence et le support. Le premier déclenche le processus en commandant un service à la deuxième qui le conseille, conçoit le message et l'oriente vers le troisième. Le plus gros du travail se fait entre les 2 premiers acteurs, car ce travail résulte d'un échange d'informations bien précises et surtout d'une compréhension mutuelle. Bien des auteurs ont étudié la relation annonceur-client, car elle est primordiale si l'on vise la performance.

Pour Wilmshurt (1985), une relation annonceur-client est comparable à un mariage: basée sur l'intérêt commun, sur ce qui est donné puis reçu en échange. Leduc (1987) insiste également sur ce même principe d'échange. Les métaphores sont souvent utilisées par les auteurs pour décrire la relation annonceur-client. Plutôt que de la comparer au mariage, Carrier-Dufour (1991) et Brochand-Lendrevie (1993) préfèrent nous dire que la relation est un peu comme celle avec un médecin : il n'y a pas de modèle idéal, les rapports sont basés sur la confiance, le dialogue, la compréhension et la réputation. On ne saura qu'il peut guérir que lorsqu'on l'aura consulté, écouté ses conseils et suivi avec attention son traitement.

Wilmshurt (1985) continue en disant qu'il est primordial que le client (soit l'annonceur) fasse le maximum pour fournir à l'agence de publicité toute l'information dont il dispose, ainsi que de faire partager son raisonnement, ses pensées. L'objectif ici est de travailler *avec* l'agence. Pour que cela puisse se faire, évidemment, il faut que l'agence gagne et sache garder la confiance et le respect de son client. Les clients peu satisfaits traitent l'agence comme un banal fournisseur qui leur fournit un service pour lequel ils veulent simplement payer le prix minimal. Dans ce genre de cas, l'idée d'une construction partenariale et relationnelle dans laquelle l'agence pourrait combler les lacunes du client, est souvent inexistante.

Pour Leduc (1987), les bonnes relations entre l'annonceur et l'agence dépendent entre autres du respect de certains principes de travail. La façon dont l'agence travaille avec son client et celle dont le client travaille avec son agence est déterminante. L'une et l'autre doivent collaborer étroitement en partageant les responsabilités. Leurs bonnes relations reposent sur une confiance mutuelle, totale et sans réserve, car il est impossible de faire un travail efficace dans un climat de demi-vérités.

Nous voyons donc que tous les auteurs sont d'accord pour dire que cette relation doit tout d'abord être basée sur une confiance forte et mutuelle, le respect et le partenariat. De manière plus concrète, elle va se matérialiser par un échange d'informations précises, le partage des responsabilités et l'entraide. Il est toute fois légitime de se demander pourquoi tant d'efforts

sont nécessaires ? N'y a-t-il pas un nombre important d'autres agences avec qui faire affaire en cas de problème ?

Pour Brochand et Lendrevie (1993), le problème est que prendre une nouvelle agence occupe beaucoup de temps, et le risque de se tromper est grand. Les grands annonceurs ne s'y lancent que lorsqu'ils ont tout tenté pour éviter la rupture avec leur agence actuelle. Cela s'explique par le fait qu'il faille souvent plus d'un an pour bien connaître son annonceur et pouvoir lui offrir une communication adaptée et efficace (Brochand et Lendrevie, 1993). Si l'on prend en considération le temps et l'argent nécessaires à la sélection d'une agence, à s'assurer que les deux parties soient sur la même longueur d'onde et qu'elles se comprennent bien, alors il semblerait qu'il est dans l'intérêt de chacun de construire une relation basée sur le long terme, plutôt que de changer fréquemment d'agence. Comme pour le mariage, cette relation ne devrait pas être entamée avec l'idée d'un divorce possible dans le futur. Le respect doit être mutuel. Si cela peut être appuyé par un désir de performance et d'entraide, alors cela résultera en une publicité de qualité (Wilmschurt, 1985). Dans le cas contraire, alors il sera nécessaire de disposer d'un outil permettant aux deux parties d'évaluer la relation qu'ils entretiennent, et de trouver des solutions en cas de problème.

Dans le cas où aucun outil en particulier n'est utilisé pour évaluer régulièrement la relation annonceur-agence, il se peut que des conflits éclatent et que l'horizon des deux parties s'obscurcisse. Il n'est pas toujours possible d'imputer de mauvais résultats à l'agence de publicité. Les problèmes peuvent être autres et doivent être identifiés, tout comme leur source. Une mauvaise performance peut être liée au produit, au marché, à l'annonceur lui-même ou à un problème de communication entre les deux parties. D'après Carrier-Dufour (1991), à l'origine de cette crise, on trouve souvent un différent relationnel ou budgétaire.

Ainsi, nous voyons que les relations agences-annonceurs évoluent souvent dans un climat de compétition. Malgré les risques financiers et la perte de temps que cela engendre, la mobilité des budgets est forte : 37% seulement des annonceurs conservent la même agence durant cinq ans (Carrier-Dufour, 1991). Une attention toute particulière doit donc être placée sur cette relation, car elle va directement affecter les performances de chacun ainsi que les



modes de fonctionnement. Du fait de son importance, la relation agence-annonceur n'est pas décrite uniquement dans les monographies. Elle fait aussi l'objet de recherches plus récentes qui tentent de mieux comprendre cette relation (So, 2005 ; Grant et McLeod, 2007 ; Beverland, Farrelly et Woodhatch, 2007).

Ainsi, So (2005) a mené une étude permettant de savoir quels étaient les critères les plus importants dans une relation agence-annonceur en Chine. Les résultats ont montré que pour que cette relation soit de première qualité, l'élément prépondérant est la réponse aux attentes de l'annonceur. L'agence doit être capable de satisfaire les demandes et d'atteindre une certaine performance dans son travail. L'étude révèle que ce facteur a plus de poids que la simple bonne entente entre les deux parties. De plus, d'après So (2005), la longueur de la relation ainsi que le montant des dépenses engagées ne constituent pas des facteurs décisifs dans l'établissement d'une bonne relation entre agence de publicité et annonceur.

Grant et McLeod (2007) ont également étudié le sujet et déterminé plusieurs facteurs pouvant jouer un rôle dans la relation agence-annonceur. A la suite de 22 entrevues en profondeur effectuées auprès de responsables d'agences et d'annonceurs, les résultats ont permis de faire apparaître 4 construits décisifs dans la relation : une philosophie partagée entre l'agence et l'annonceur, l'alchimie entre les parties, le degré de conflit et le degré de confiance mutuelle. D'après Grant et McLeod (2007), ce sont donc ces éléments qui font qu'une relation sera plus ou moins bonne. Cette recherche contribue notamment à mieux comprendre la complexité des relations agences-annonceurs, qui, comme nous le voyons dans les différentes recherches, dépendent souvent de multiples facteurs.

Et cette idée est également confortée par Beverland, Farrelly et Woodhatch (2007) puisque ces chercheurs ont mis en avant un autre facteur décisif dans la relation agence-annonceur, soit la « proactivité ». D'après eux, le fait qu'une agence de publicité soit proactive dans ses attitudes est un facteur déterminant dans la relation ainsi que dans la satisfaction de l'annonceur, alors que la réactivité est moins appréciée. Les chercheurs expliquent également les différents moyens dont les agences disposent pour augmenter leur « proactivité », comme la mise en place de méthodes de travail, de moyens de

communication, ainsi qu'un engagement de tous les instants dans la relation avec l'annonceur.

Cette section nous a donc permis de vérifier l'état des connaissances sur les agences de publicité et leur environnement, dans le but de mieux comprendre leur monde, leurs fonctionnements et ainsi être plus en mesure de répondre aux questions de recherche (notamment sur le premier thème).

## 1.2 Les évolutions des marchés

Cette deuxième section de la revue de littérature touche au deuxième thème de notre recherche, soit les facteurs décisifs de l'évolution des marchés et des agences de publicité. Elle aura pour but de vérifier l'état des connaissances au sujet des évolutions qui ont agi sur les marchés de la publicité et sur ses acteurs.

### 1.2.1 L'évolution des agences de publicité

La première étape de cette section va nous plonger une nouvelle fois dans le monde des agences de publicité, et plus précisément dans la manière dont les chercheurs d'aujourd'hui voient, avec le recul des années, leur évolution. Ce sujet n'est pas tout récent pour autant. A son époque, Miracle (1977) avait déjà tenté d'étudier l'évolution des agences alors qu'elles constituaient un phénomène nouveau. Sa recherche étudiait l'évolution des services historiquement offerts par les agences de publicité, et déterminait les facteurs pouvant expliquer cette évolution. L'auteur voulait ainsi tenter de trouver une séquence permettant de prédire les changements futurs des agences de publicité, mais son modèle n'était pas encore assez abouti (Miracle, 1977).

Mais des chercheurs beaucoup plus contemporains se sont également penchés sur le sujet de l'évolution des agences de publicité (Decoffe et Smith, 1994 ; Jaemin Jung, 2004 ; Pouillard, 2005 ; Horsky, 2006 ; King et Yu, 2006 ; Boojihawon, 2007 ; Wyner, 2008). Mais

force est de constater que ce sujet particulier est toutefois peu présent dans la littérature existante et a peu été recherché. Cependant, pour ceux qui se sont donnés la peine d'effectuer des recherches, un sujet revient souvent sur la table. Il s'agit de l'omniprésence des agences de publicité américaines à travers le monde.

Pouillard (2005) a étudié ce sujet au travers de l'exemple de l'agence J. Walter Thompson en Belgique. Elle a choisi ce pays car de par sa pluri culturalité, il illustre bien la manière dont les agences américaines se sont internationalisées et se sont développées pour s'appropriier les marchés étrangers. Les résultats de cette recherche montrent que les agences multinationales ont plus de mal à s'installer dans des marchés à culture unique (comme la France par exemple) car ils sont souvent régis par des règles qui sont elles-mêmes uniques, et donc plus difficile à adapter aux entités étrangères. D'après Pouillard (2005), il est plus facile d'entrer dans des marchés pluriculturels car ils sont plus ouverts sur l'extérieur et acceptent mieux les méthodes étrangères.

Tout comme Pouillard (2005), Boojihawon (2007) s'est penché sur le phénomène d'internationalisation des agences de publicité. L'objectif de sa recherche était d'examiner le processus par lequel les agences de publicité parviennent à lancer et poursuivre leurs stratégies d'internationalisation en misant sur leur réseau de relations. D'après ce chercheur, les petites agences sont connues pour posséder un comportement d'internationalisation complexe. Les résultats de l'étude de Boojihawon (2007) montrent que le phénomène de la mondialisation combinée avec l'émergence des nouvelles technologies semble motiver les agences à s'internationaliser rapidement en s'appuyant sur des schémas de moins en moins prévisibles, et à opter pour des moyens novateurs pour entrer sur des marchés étrangers. Ainsi, ce chercheur illustre en quoi le secteur publicitaire a changé, et quelles sont les conséquences sur les agences de publicité.

Un autre chercheur à avoir récemment décrit l'évolution du monde des agences de publicité est Horsky (2006). Plus précisément, il s'est penché sur le phénomène de la sous-traitance, qui selon lui, fait partie intégrante de l'évolution du secteur. D'après Horsky (2006), des changements majeurs ont eu lieu récemment, menant à la prolifération d'agences

« boutiques » ou d'agences « web » par exemple. Ce document décrit cette évolution et la façon dont les entreprises, dans la structure actuelle de l'industrie, choisissent leurs agences de publicité. Ainsi, les résultats montrent que les entreprises disposant de gros budgets marketing vont le plus souvent sous-traiter la partie publicitaire à des entités séparées afin de profiter des tarifs plus bas proposés par les agences « boutiques » spécialisées. Les entreprises vont incorporer les services marketing en leur sein lorsqu'elles ont des capacités créatives à l'interne, ou un faible niveau d'exigence créative et média. Pour conclure, Horsky (2006) montre que l'industrie publicitaire est en évolution, et tend en faveur de la sous-traitance et de la spécialisation des agences de publicité.

D'autres chercheurs ont étudié les changements récents des agences de publicité au travers d'un phénomène bien particulier (qui sera présenté dans la section 1.2.3 de ce chapitre) : celui des fusions et acquisitions (Ducoffe et Smith, 1994 ; Jaemin Jung, 2004 ; King et Yu, 2006). Ce phénomène étant un facteur majeur de l'évolution du marché, on se doit d'en connaître les influences sur les agences de publicité, cœur de notre sujet de recherche.

Parmi les chercheurs ayant traité le sujet, Ducoffe et Smith (1994) ont cherché à examiner l'influence des fusions et acquisitions sur le marché des agences de publicité. Leur but était de déterminer quels ont été les effets de ce phénomène sur la compétitivité de l'industrie et sur la performance des agences de publicité individuelles. Les résultats de cette étude montrent que les fusions et acquisitions n'ont pas un effet négatif sur la compétitivité ou sur la performance des plus petites agences. Au contraire, les agences fusionnées ont souvent des performances moins bonnes qu'avant la fusion. Les chercheurs en viennent à la conclusion que les fusions et acquisitions ne constituent pas une menace planant sur le marché des agences, et que cette évolution des marchés va donc dans le bon sens pour les agences de publicité.

Tout comme Ducoffe et Smith (1994), King et Yu (2006) ont cherché à comprendre l'influence des fusions et acquisitions sur les agences de publicité. La différence de leur étude réside dans le fait qu'ils se sont concentrés uniquement sur les agences coréennes rachetées

par des gros groupes de communication. King et Yu (2006) décrivent tout d'abord les évolutions du marché et disent que bien que les fusions et acquisitions ont longtemps été une pratique courante dans l'industrie de la publicité, ce n'est qu'au cours des dernières années qu'elles ont connu une augmentation spectaculaire de leur apparition aux États-Unis et à l'étranger. La Corée, septième plus grand marché mondial de la publicité, n'a pas été exclu de la tendance mondiale des fusions et acquisitions. Les résultats de cette étude montrent que c'est notamment les conséquences sur les ressources humaines qui doivent également être prises en considération lors de fusions ou acquisitions, facteur trop souvent ignoré. Les fusions et acquisitions ont pour effet de changer les attitudes de travail, les attentes, ainsi que la culture de travail de l'entité en question. De cette manière, King et Yu (2006) montrent que ce phénomène peut changer la nature même des agences et les faire évoluer vers un terrain inconnu.

Ainsi, il faut retenir de cette section que le secteur publicitaire est en constante évolution, ce qui fait des agences de publicité un sujet de recherche intéressant, qui a bien été compris par les chercheurs. Mais au-delà des changements de structure des agences de publicité, il y a d'autres facteurs de changements que l'on se doit d'étudier, comme le phénomène de la mondialisation.

### 1.2.2 Le phénomène de la mondialisation

Lors de la recherche dans la littérature existante, une cause de l'évolution des marchés revient avec insistance. Il s'agit de la mondialisation, phénomène très vaste, dont il faut tout d'abord comprendre les origines.

Le premier auteur à avoir concrètement parlé de la mondialisation des marchés est Levitt dans un article parut en 1983, dans lequel il explique ce phénomène et affirme que « les marchés se mondialisent ». Bien que Cavusgil et Nevin (1981) publièrent avant Levitt des articles sur l'internationalisation des marchés, le terme « mondialisation » n'était pas encore employé, et il a fallu attendre 1983 pour que le mot apparaisse enfin. L'article publié par

Levitt (1983) dans le « *Harvard Business Review* » a eu une réelle influence sur les modes de pensée et sur les études qui suivirent, et il est aujourd'hui considéré comme le point d'ancrage de toutes les études sur la mondialisation. Ceci est d'autant plus étonnant que Levitt (1983) ne donne pas explicitement de définition. Il discute sur ce que représente le phénomène, et donne uniquement des indices sur une potentielle définition, qui peut être résumée ainsi : « c'est le résultat de l'intégration à l'échelle mondiale des matières premières, du capital, de la main d'œuvre et de l'équipement afin de vendre le produit final sur des marchés nationaux » (1983). Cette définition se rapproche de celle de Resnick (1989) qui dit que « la mondialisation est le processus d'intégration des facteurs de production provenant de plusieurs parties du monde, résultant dans un produit destiné aux marchés nationaux ».

Aujourd'hui, la définition de la mondialisation occupe un spectre plus large qu'auparavant. Il n'est plus simplement question de facteurs de productions, mais également de communication, de facteurs sociaux et démographiques par exemple. Il faut se tourner vers le FMI (*Fond Monétaire International*) pour obtenir une explication plus proche des réalités d'aujourd'hui. D'après le FMI, la mondialisation est un processus historique issu de l'innovation humaine ainsi que du progrès technique. Elle évoque l'intégration croissante des économies dans le monde entier (grâce notamment aux flux financiers) et les transferts internationaux de main-d'œuvre ou de connaissances. La mondialisation traduit le prolongement des forces du marché au-delà des frontières des pays<sup>1</sup>.

Grâce à la mondialisation des marchés, il est possible de tirer partie de marchés plus nombreux et plus vastes dans le monde. Cela signifie que l'on peut avoir accès à davantage de capitaux et de ressources technologiques, que les importations sont moins coûteuses et que les débouchés pour les exportations sont élargis. Cependant, il serait injuste de dresser un portrait uniquement positif de la mondialisation. En effet, ce phénomène ne garantit pas nécessairement une meilleure efficacité pour tous. La concurrence étant accrue, les plus faibles ont souvent beaucoup de mal à se tailler une place et à survivre. Dans le cas des plus pauvres, l'appel de la communauté internationale est souvent indispensable.

---

<sup>1</sup> <http://www.imf.org>

Ainsi, la mondialisation est un facteur important de l'évolution des marchés. Cependant, il n'est pas le seul cité par la littérature. Le processus des fusions et acquisitions (ou processus de filialisation) est également un facteur qui a fait évoluer les marchés, et qui est d'ailleurs une des conséquences de la mondialisation.

### *1.2.3 Le processus des fusions et acquisitions*

Il est utile de se pencher sur ce processus dans la mesure où la présente étude traite principalement d'agences de publicité multinationales, qui sont donc passées par des fusions et des acquisitions. Cette section permet de comprendre les fonctionnements et objectifs de ce processus.

Ce processus voit le jour lorsqu'une entité fait l'acquisition d'une autre entité, dans le but de fusionner et de ne former plus qu'un. C'est un processus qui n'a cessé de se développer ces dernières décennies, notamment dans le domaine publicitaire (Dru, 2007). En effet, il est le plus souvent le fait de grands groupes qui veulent s'approprier les différents marchés et les agences qui le constituent. Ainsi, ces groupes grossissent de plus en plus grâce aux nombreuses acquisitions qu'ils effectuent à travers le monde, ce qui force les marchés à se concentrer, et les plus petites entités à disparaître. La question qu'il serait donc légitime de se poser est la suivante : Quel est l'intérêt pour ces grands groupes de faire des acquisitions pour s'emparer des plus petites agences de publicité ? Il est utile de répondre à cette question dans la mesure où la filialisation va avoir un impact sur le fonctionnement de l'agence ciblée.

La problématique est la suivante : les décisions, les influences, et les relations entre les parties (haute direction, agences et annonceurs) ne seront pas similaires selon la manière dont l'acquisition ou la filialisation est effectuée, ou si l'agence n'appartient à aucune multinationale. Il est nécessaire de se pencher sur la littérature existante afin de voir ce qui est connu sur le sujet, puisqu'il fait partie intégrante de cette recherche et notamment du deuxième thème (*les facteurs décisifs de l'évolution des agences de publicité*).

Revenons donc à la question initialement posée. Pourquoi les grands groupes font-ils des acquisitions d'agences à travers le monde ? D'après Piquet (1981), l'intérêt pour une société multinationale de s'implanter dans plusieurs pays se découpe dans les raisons suivantes :

- L'acquisition permet tout d'abord de pouvoir mieux coordonner sa politique de marques à l'échelle internationale.
- C'est aussi une garantie plus sûre à l'égard du secret des opérations internationales.
- La concentration des budgets dans une seule agence offre la possibilité d'exercer une pression très forte sur les régies de supports.
- Elle permet un meilleur contrôle des cadres qui pourront être formés selon les méthodes de travail de la maison-mère.

Maintenant que l'on sait pourquoi un groupe peut souhaiter faire l'acquisition d'agences à travers le monde, il serait utile de savoir quelles sont les alternatives existantes lorsqu'un groupe d'agences souhaite exporter ses services à l'extérieur de son territoire. D'après Wilmshurst (1985), lorsqu'un groupe souhaite s'étendre à l'échelle multinationale, il est confronté à trois options principales. Prenons l'exemple d'une agence initialement basée aux États-Unis. Voici ses quatre options :

- 1) Elle peut décider d'utiliser ses propres ressources (soit celles présentes aux États-Unis) pour placer ses publicités à travers le monde et contacter les médias internationaux. Cette méthode est surtout employée en B2B et lorsque le contenu des messages peut être globalisé à l'échelle multinationale.
- 2) Elle peut se constituer un réseau de filiales hors des États-Unis par des acquisitions. C'est le cas de la majorité des grandes agences multinationales qui ont des filiales dans plusieurs pays. Cette méthode permet un plus grand contrôle de la part de la maison mère, mais nécessite plus de ressources. Grâce à ce système, des méthodes de travail peuvent être transmises à travers le réseau pour assurer la pérennité de celui-ci ainsi que l'affirmation d'une culture d'entreprise.



- 3) Elle peut renoncer à acquérir des agences domestiques pour simplement créer un partenariat d'agences. Ainsi, un groupe d'agences aux Etats-Unis peut s'allier à des agences en France afin de constituer un réseau implicite. Cette méthode ne demande pas de ressources particulières si ce n'est un portefeuille varié de contacts. Le principal avantage d'un tel partenariat est l'entraide entre les agences qui en font partie. Elles peuvent ainsi s'échanger des clients ou rediriger ces derniers vers une des agences du partenariat la plus apte à répondre aux besoins de l'annonceur. Cette solution permet donc à un groupe aux ressources limitées de répondre aux besoins d'un annonceur dans un pays dans lequel le groupe n'est pas initialement basé. C'est donc une façon indirecte d'agir de manière internationale, en sous-traitant le contrat à une agence indépendante digne de confiance.
  
- 4) La dernière solution consiste à former une co-entreprise (« joint venture »). Cette méthode permet à une agence d'entrer sur un marché étranger en partageant les risques et les ressources nécessaires (Pan et Tse, 1996). La plupart des « joint ventures » nécessitent de s'allier à une agence qui connaît déjà bien le marché en question, sa compétitivité, ses normes légales, sociales, et sa culture inhérente. Les désavantages de cette solution sont que les revenus doivent également être partagés, que la coordination peut parfois être difficile entre les deux entités, et que chaque entité cherche souvent à favoriser ses propres intérêts plutôt que celui de la co-entreprise.

Jaemin Jung (2004) fait partie des chercheurs qui se sont penchés sur la question de la méthode d'entrée des agences sur de nouveaux marchés. Son étude examine les méthodes d'entrée utilisées par les agences de publicité américaines sur les marchés étrangers entre 1981 et 2001, afin de voir si des « joint ventures » ou des acquisitions ont été préférées, et selon quels facteurs. Basés sur la théorie du coût de transaction et sur un modèle mathématique, les résultats montrent tout d'abord que pendant cette période, les acquisitions sont 3 fois plus fréquentes que la co-entreprise (« joint venture »). La région du monde dans laquelle les agences américaines ont effectuées le plus de « joint ventures » est l'Asie. Ces

résultats indiquent que les agences américaines préfèrent effectuer des « joint ventures » plutôt que des acquisitions lorsque le pays d'entrée est éloigné culturellement parlant, et lorsqu'il constitue un plus gros risque politique, économique et financier. Ainsi, l'étude de Jaemin Jung (2004) permet de mieux comprendre les stratégies des agences lorsqu'elles souhaitent entrer sur un nouveau marché.

Encore dans le but de comprendre l'intérêt des acquisitions et fusions, Piquet (1981) décrit l'exemple du marché français des agences de publicité. Cet exemple est intéressant car il nous montre comment les grandes multinationales américaines ont su s'approprier le marché français, et comment certaines agences françaises initialement domestiques ont pu résister. En d'autres termes, cet exemple est un reflet de la tendance actuelle à travers le monde.

Pour cet auteur, le marché français des agences se répartit en deux groupes : les agences françaises (environ 67%) et les agences américaines (33%). Les agences américaines implantées en France sont les filiales de groupes américains à l'envergure internationale. Ceci signifie que ces agences américaines ont souvent une suprématie à la fois sur leur marché intérieur, mais aussi sur les marchés extérieurs et notamment en Europe. Aujourd'hui, nous voyons que cette tendance est toujours d'actualité puisque comme le montre le tableau 1.2, dans les 10 premières agences de publicité en France 8 sont d'origine américaine (seuls les groupes Havas et Publicis sont parvenus à résister). De la même manière, le tableau 1.3 montre que le marché mondial des agences est très largement dominé par les américains, bien qu'une agence japonaise (Dentsu) ait réussi à se hisser au sommet du classement en 2006.

**Tableau 1.2**  
Les 10 premières agences en France  
(Revenus bruts en millions)

| Rang | Nom de l'agence        | 2006      |
|------|------------------------|-----------|
| 1    | Havas Advertising..... | (€) 434,3 |
| 2    | Publicis.....          | 313,8     |
| 3    | TBWA.....              | 212,5     |
| 4    | DDB Communication..... | 202,4     |
| 5    | Ogilvy France.....     | 116,7     |
| 6    | McCann-Erikson.....    | 111,1     |
| 7    | Young & Rubican.....   | 92,8      |
| 8    | BBDO Paris.....        | 91,3      |
| 9    | Lowe Alice.....        | 86,2      |
| 10   | J.Walter Thomson.....  | 43,0      |

Source : Advertising Age, 2006.

**Tableau 1.3**  
Les 10 premières agences dans le monde  
(Chiffre d'affaires en millions)

| Rang | Nom de l'agence            | 2006     |
|------|----------------------------|----------|
| 1    | Dentsu.....                | (€) 1940 |
| 2    | McCann-Erikson.....        | 1437     |
| 3    | BBDO Worldwide.....        | 1326     |
| 4    | J.Walter Thomson.....      | 1325     |
| 5    | DDB Worldwide.....         | 1023     |
| 6    | Publicis Worldwide.....    | 1013     |
| 7    | TBWA Worldwide.....        | 838      |
| 8    | Leo Burnett Worldwide..... | 826      |
| 9    | Hakuhodo.....              | 802      |
| 10   | Ogilvy & Mather Worldwide  | 753      |

Source : Advertising Age, 2006.

Le fait que les grands groupes américains soient si performants et nombreux n'est pas le fruit du hasard d'après Piquet (1981). C'est justement dans cette « multinationalité » que les agences américaines tirent leurs forces principales. En étant présentes dans différents coins du monde, elles bénéficient d'un réseau d'informations émanant des autres filiales disséminées à l'étranger. Ainsi, elles peuvent comparer et confronter leurs connaissances du marché national et celle des marchés extérieurs. Elles profitent de l'expérience acquise par la plupart de leurs clients qui sont des annonceurs multinationaux. Elles peuvent aussi compter

sur la permanence d'un budget qui est rarement remis en question chaque année, comme c'est souvent le cas pour les annonceurs nationaux. Ainsi, nous voyons que les grands groupes multinationaux possèdent, grâce à leur stratégie de dissémination à travers le monde, des avantages face aux plus petites agences, ainsi que des modes de fonctionnement différents.

Cependant, tout n'est pas toujours joué d'avance pour ces dernières, et cet exemple français le montre. Face aux forces américaines, les deux plus grandes agences françaises (Havas et Publicis) ont été contraintes d'élargir leur assise nationale, face à la concurrence des multinationales d'origine américaine et de créer un réseau européen intercontinental, ainsi que de tenter des implantations aux États-Unis. Par cette stratégie, ces groupes ont réussi à survivre et à se tailler une place dans le marché des grandes agences de publicité (Piquet, 1981).

Ainsi, cet exemple nous montre que l'on assiste à la concentration du marché des agences. Cette tendance s'effectue de plus en plus par le processus de *filialisation*, c'est-à-dire par la prise de participation minoritaire ou majoritaire du capital. Les gros groupes avalent de plus en plus les petites agences qui se créent et font ainsi évoluer les marchés. De plus, nous avons vu que la mondialisation est aussi désignée par la littérature comme étant un facteur d'évolution des marchés. Ceci nous amène donc à nous poser la question suivante : quelles sont réellement les conséquences de ces tendances sur les agences de publicité ? Nous chercherons donc, dans cette étude, à en déceler les impacts auprès des responsables d'agences de publicité en France, grâce aux entrevues effectuées.

### 1.3 L'influence de la culture

La section précédente montre que la mondialisation des marchés (Levitt, 1983) et ses conséquences ne peuvent être ignorées. Les marchés se sont mis les pieds dans un processus de globalisation qui remet en question le principe même de la culture. En effet, la fréquente globalisation des messages publicitaires laisse penser que les différences culturelles deviennent de moins en moins importantes, et que le monde se dirige vers une culture universelle et globale. De la même manière, cette globalisation fait croire que les

comportements de consommation sont homogènes à travers le monde, et que les publicitaires peuvent parler de la même manière au monde entier. Pourtant, cette image est trompeuse. Les différences culturelles demeurent importantes, et la globalisation aurait même plutôt tendance à les raviver. Plusieurs auteurs (De Mooij, 1994 ; Usunier, 1993) soutiennent que les différences culturelles demeurent cruciales dans la conception de campagnes publicitaires. Cette section aura donc comme objectif de vérifier l'état des connaissances sur la culture dans son sens large, pour ensuite s'intéresser à la culture organisationnelle, constituant le troisième thème de cette étude.

### 1.3.1 La culture au sens large

Avant de s'intéresser à la culture organisationnelle, il est utile de bien comprendre ce qu'est la culture, puisqu'elle en est son dérivé. L'un des auteurs à avoir effectué beaucoup de recherches au sujet de la culture est Hofstede. D'après Hofstede (1980, p.95), la culture est « la programmation de l'esprit permettant de distinguer un groupe d'un autre. C'est une agrégation de caractéristiques communes dans la conscience qui va influencer la réponse d'un groupe face à un environnement ». La culture d'un pays provient de son histoire, des ethnies qui la constituent, et des valeurs religieuses et sociales qui sont partagées. Elle peut s'exprimer par des symboles, un type de communication (verbale et visuelle), des rituels et des comportements qui vont caractériser le groupe en question. Ainsi, la culture va donner une personnalité au groupe (Birkigt et Stadler, 1986 ; Van Riel, 1995) et va fournir à ses membres des normes, des valeurs et des symboles capables de réguler leurs comportements. La culture est interactive dans le sens où elle influence le langage, la communication, les produits, les comportements, mais elle est également influencée par ces facteurs.

Comme dit précédemment, Hofstede (1980) a particulièrement étudié la notion de culture dans ses travaux. L'un des plus connus consistait à effectuer une série d'études auprès d'employés du groupe IBM dans 66 pays. Les résultats ont fait ressortir 4 dimensions de la culture, permettant d'en expliquer ses différences : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. Ainsi, les 4 dimensions proposées Hofstede (1980) permettent de différencier les cultures selon certains critères. Elles sont utiles pour

dresser les profils des pays et cultures, mais nous en apprennent également sur leur influence dans le monde de l'entreprise. Il existe cependant d'autres modèles tentant d'étudier la culture des pays. L'un des plus connus est celui proposé par Schwartz (1994), réputé pour être une amélioration du modèle d'Hofstede offrant plus d'efficacité (Ganon et Audia, 2000 ; Tayeb, 2000). Schwartz (1994) a enregistré 44 000 répondants depuis 1980 pour son étude et a ainsi développé un instrument comprenant 57 valeurs réunies en 10 dimensions principales : le pouvoir, l'accomplissement, l'hédonisme, la stimulation, l'autonomie, l'universalisme, la bienveillance, la tradition, le conformisme et la sécurité.

Les deux modèles des dimensions de la culture (Hofstede, 1980 ; Schwartz, 1994) présentés précédemment montrent que la culture est au coeur de la société puisqu'elle régit les comportements et les relations de ses membres. Mais pour cette étude portant sur la culture au sein des organisations multinationales, il faut se demander si cette notion est facilement transférable aux organisations, et si oui, dans quelle mesure.

### 1.3.2 La culture organisationnelle

C'est Hofstede (1980) qui nous donne un premier élément de réponse quant à la différence entre la notion de culture au sens national et organisationnel. Il nous dit que la *culture nationale* et la *culture organisationnelle* sont deux notions différentes, mais complémentaires. D'un côté, la culture organisationnelle permet de distinguer les entreprises en conservant constant l'environnement national, tandis que la culture nationale permet de distinguer les pays en gardant constants les contextes d'entreprises (Hofstede, 1980). Les pays et les entreprises sont deux niveaux d'agrégation différents qui font que la notion de culture devient différente. En effet, bien que le principe soit le même (au même titre qu'un pays, une entreprise est un ensemble d'individus partageant les mêmes valeurs), D'après Hofstede (1980) l'entreprise n'atteint jamais (ou presque) une profondeur et une richesse dans sa culture comparable à celle d'un pays. La culture organisationnelle est donc, dans cette mesure, différente de la culture au sens large.

La culture organisationnelle est un terme qui a vu le jour à partir des années 1980. Avant cette date, les auteurs faisaient référence à la culture dans les organisations, mais pas sous le terme connu aujourd'hui. Ainsi, Jaques (1951) est le premier à avoir utilisé le terme *culture* dans la littérature propre au management. C'est ensuite le terme *climat organisationnel* qui fut employé aux États-Unis vers 1970 (Litwin et Stringer, 1968 ; Schneider, 1975). Mais ce n'est que plus tard le terme *culture organisationnelle* a été popularisé dans les années 1980, notamment grâce aux écrits de Deal et Kennedy (1982), et Peters et Waterman (1982).

Maintenant que nous en savons plus sur l'origine et le sens de la culture organisationnelle, il faut comprendre en quoi elle est importante aujourd'hui. Comme présenté plus tôt dans la revue de littérature, les entreprises doivent œuvrer dans un climat particulier. En effet, la mondialisation des marchés et l'internationalisation des entreprises à travers les opérations d'acquisitions, de fusions, de partenariat ou d'alliances ont créé un paysage économique où *l'interculturel* est devenu une réalité du quotidien pour de nombreux responsables. Ainsi, il est devenu indispensable pour les entreprises de savoir anticiper l'impact des cultures sur l'économie. Cette préparation peut s'avérer décisive dans la réussite d'une campagne publicitaire, d'une négociation ou d'une implantation à l'étranger. Le fait est que les cultures n'influencent pas seulement les comportements individuels mais aussi les conceptions de l'entreprise, de la stratégie, du droit, de la finance, du management et donc du fonctionnement des entreprises. De plus, les entreprises sont de plus en plus amenées à travailler avec des individus provenant de cultures différentes. Elles ne peuvent donc plus ignorer l'impact des différences culturelles sur leurs activités à l'échelle internationale.

Les situations interculturelles en entreprise ne constituent pas un phénomène nouveau. Beaucoup d'études ont vu le jour dans le but d'étudier l'importance de la culture organisationnelle dans les entreprises multinationales (Hofstede, 1980 ; Lau et Ngo, 1996 ; Newman et Nollen, 1996 ; Padaki, 2000 ; Rosenzweig et Nohria, 1994 ; Sauvart, 1976 ; Schuler et Rogovsky, 1998 ; Yuen et Hui, 1993). Cette partie de la revue de littérature tentera donc de regrouper une sélection des différentes études qui ont été effectuées sur les sujets entourant l'entreprise et la culture.

L'internationalisation des marchés est un sujet qui intéresse particulièrement les chercheurs dans la mesure où ses implications sont nombreuses. Sauvart (1976) et Leslie (1995) se sont penchés sur ce phénomène en proposant un état des lieux du marché mondial des agences de publicité, en retraçant l'historique du marché et de ses évolutions. Sauvart (1976) illustre notamment la forte domination des agences de publicité américaines et du système américain dans son ensemble, qui a su, par ses influences multiples, disséminer sa culture d'origine à travers le monde. Sauvart (1976) vient à la conclusion que les investissements étrangers effectués sont en vérité accompagnés d'investissements socioculturels, exprimés par la transmission des valeurs et des comportements du pays d'origine (soit les États-Unis dans ce cas) dans le pays hôte.

Sauvart (1976) n'est pas le seul à étudier l'importance du pays d'origine. De nombreuses études montrent que le pays d'origine d'une entreprise multinationale va avoir une influence sur les pratiques du management de ses filiales (Lau et Ngo, 1996 ; Rosenzweig et Nohria, 1994 ; Schuler et Rogovsky, 1998 ; Yuen et Hui, 1993). Ainsi, Lau et Ngo (2001) expliquent que le pays d'origine influence grandement le management et les pratiques, mais que certaines contraintes imposées par la société font que les filiales sont souvent obligées de s'adapter à la culture locale, sans parvenir à imposer ses pratiques d'origine. Leurs résultats montrent notamment que la performance d'une organisation passe par un compromis entre des pratiques issues de la culture d'origine, et l'adaptation au pays hôte. Hofstede (1980) insiste également sur le fait que la culture revête une place importante en management, en disant qu'il n'est pas souhaitable, par exemple, d'employer des méthodes américaines (mettant en avant l'individu et la concurrence) dans une compagnie d'Asie de l'Est.

Newman et Nollen (1996) ont également étudié l'importance des pratiques de management dans une culture donnée, en y associant la notion de *performance financière*. Ces chercheurs ont utilisé les dimensions culturelles d'Hofstede (1980) dans 18 pays sur 3 continents différents. Leurs résultats montrent que la performance financière des entreprises est meilleure lorsque les pratiques de management sont en accord avec les valeurs de la culture du pays hôte. Ainsi, cette étude montre une nouvelle fois que les multinationales doivent adapter leurs pratiques à la culture locale pour une meilleure performance.



De leur côté, Schuler et Rogovsky (1998) se sont également intéressés à l'influence de la culture sur les pratiques de management, mais en se penchant plus particulièrement sur le management des ressources humaines (MRH). Leur point de vue est que la forte concurrence sur les marchés pousse les ressources humaines à être un avantage concurrentiel de plus en plus important. Ces chercheurs ont donc voulu vérifier si les différentes cultures pouvaient expliquer la variation dans l'utilisation de différentes pratiques de MRH. Leur étude regroupait 24 pays, utilisait les dimensions d'Hofstede (1980), et montre qu'il faut prendre en compte et s'adapter à la culture d'un pays lorsque l'on veut imposer des pratiques de MRH.

Padaki (2000) en vient d'ailleurs à la même conclusion. Ce chercheur nous dit qu'il faut que les valeurs de l'entreprise soit en accord avec les valeurs de la culture nationale, sans quoi l'organisation sera sujette à de forts dysfonctionnements. D'après Padaki (2000), les valeurs, qu'elles soient organisationnelles ou nationales, sont primordiales et doivent bien être identifiées.

La culture est souvent au cœur des études, mais elle ne touche pas uniquement les pratiques de gestion. Souvent, elle influence la direction idéologique prise par l'entreprise. Ainsi, la *globalisation* a souvent été au cœur des débats et a souvent suscité des intérêts de recherche (Leslie, 1995 ; Melewar et Saunders, 1999 ; Donnelly, 1970). Leslie (1995), dans son état des lieux des marchés, explique que la globalisation est la conséquence de la saturation des marchés locaux et de la pression financière, qui ont poussé les entreprises à globaliser leur message afin de bénéficier d'économies. Melewar et Saunders (1999) ont quant à eux étudié la tendance des entreprises multinationales à globaliser leur image de marque sans aucune prise en compte des différences culturelles. Leurs résultats montrent que ces dernières sont négligées dans l'ensemble, car les responsables d'entreprises considèrent qu'elles peuvent être négligées, ce qui va à l'encontre des connaissances précédemment citées.

Mais d'autres recherches effectuées récemment désignent encore la globalisation comme étant une option viable. Kalliny et Gentry (2008) ont étudié 866 publicités du Moyen-Orient

et des Etats-Unis. Contrairement à ce qui est généralement dit, soit que les deux cultures sont profondément différentes, les résultats montrent que le contenu des publicités arabes et américaines sont très similaires. Cette trouvaille relance une nouvelle fois le débat sur l'adaptation ou la globalisation des publicités à travers le monde. Cette tendance est d'ailleurs confortée par Okazaki et Mueller (2008). Ces chercheurs ont conduit une étude de contenu entre des publicités américaines et japonaises, à la manière de Kalliny et Gentry (2008). Les résultats montrent que la publicité japonaise a tendance à s'américaniser, alors que la publicité américaine a tendance à se japoniser, laissant à nouveau entrevoir le spectre de la globalisation apparaître au loin.

Tout ceci montre qu'il y a un double discours : celui des études soulignant l'importance des différences culturelles, et celui des études montrant qu'au final les cultures ont tendance à se rejoindre. Par la présente étude, nous serons en mesure de vérifier si cette tendance se confirme.

Cette section montre donc que la culture dans son ensemble (qu'elle soit nationale ou organisationnelle) est un sujet qui intéresse et qui a fait l'objet de beaucoup de recherches. Les connaissances acquises ici permettront donc de baser notre étude sur des fondements théoriques solides, qui tenteront d'être vérifiés grâce aux entrevues effectuées.

#### 1.4 Les valeurs et la publicité

La dernière partie de cette revue de littérature traitera des valeurs et de leur importance en publicité. Il est important de poser les fondements théoriques sur les valeurs car elles font partie du troisième thème de notre recherche. En effet, nous chercherons à savoir quelle est, d'après les responsables interrogés, l'influence des valeurs sur les comportements de consommation. Il faut donc se pencher sur la littérature existante pour vérifier l'état des connaissances sur le sujet.

#### 1.4.1 Le concept de valeur

La première étape consiste à comprendre le concept de « valeur ». Beaucoup de chercheurs ont étudié le sujet et sont reconnus pour leurs travaux (Rokeach, 1973 ; Hofstede, 1980 ; Khale, 1986 ; Schwartz et Bilsky, 1990). Les chercheurs offrent plusieurs définitions d'une valeur. Rokeach (1973) la définit comme étant « une croyance persistante qu'un mode spécifique de conduite ou un but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre ». De son côté, Hofstede (1980) définit une valeur comme étant « une tendance à préférer un certain état des choses plutôt qu'un autre ». Schwartz et Bilsky (1990) définissent les valeurs ainsi : « c'est l'adhésion des individus à des objectifs, permettant de satisfaire des intérêts appartenant à onze domaines motivationnels (l'hédonisme, l'accomplissement, le pouvoir, la sécurité...) et ayant une importance plus ou moins grande dans leur vie de tous les jours ». D'après ces auteurs, les valeurs propres à un individu reposent sur un système de valeurs permettant à cet individu de choisir entre plusieurs alternatives, de résoudre les conflits et prendre des décisions.

Les valeurs ont des composantes cognitives, affectives et comportementales (De Mooij, 1998) et représentent une préférence pour un comportement plutôt qu'un autre. Elles sont inculquées dès l'enfance et décrivent comment devrait être le monde dans l'absolu. Les valeurs sont notamment inculquées par la culture d'un individu et peuvent changer à travers le temps, même si ce processus est particulièrement long (Hofstede, 1980). Rokeach (1973) précise quant à lui qu'une personne va se former une préférence pour un mode de conduite à partir du moment où elle va être en mesure de le comparer avec son contraire, ainsi qu'avec son propre système de valeurs. Ceci signifie que les valeurs peuvent être opposées les unes aux autres, et qu'il y a différents types de valeurs dans un système de valeurs, où l'importance de chacune peut varier. Les valeurs sont donc intégrées à un système propre à l'individu, qui va décider de la priorité de chacune par rapport aux autres. Ainsi, Rokeach (1973) prétend trois principales choses : que le nombre total de valeurs qu'un individu possède est relativement petit ; que les individus à travers le monde possèdent les mêmes valeurs dans leur système mais à des degrés différents ; et que les valeurs humaines proviennent de la culture, de la société et de ses institutions.

Dans le but de mieux comprendre le système de valeurs précédemment cité, Rokeach (1973) distingue deux niveaux de valeurs : les valeurs terminales (personnelles ou sociales) et les valeurs instrumentales (morales ou de compétence). Il a ainsi mis en place une typologie des valeurs d'où découle une échelle de mesure contenant 36 items, soit 18 valeurs instrumentales et 18 valeurs terminales. Elles sont présentées dans un questionnaire communément appelé *Rokeach Value Survey* (RVS). Depuis, des échelles comme celle de Kahle, ont vu le jour. Kahle (1986) définit une liste de 9 valeurs appelée LOV (*List of Values*) qui sont souvent préférées dans les applications marketing dans la mesure elles sont plus centrées sur l'individu (Beatty et al., 1985 ; Kahle, Beatty et Homer, 1986).

C'est tout de même Schwartz qui est à la base des études les plus récentes sur les valeurs (Schwartz et Bilsky, 1990, Schwartz et Sagiv, 1995, Schwartz et Boehnke, 2004). Ces recherches offrent une amélioration significative par rapport à celles précédemment citées, notamment en ce qui concerne la stabilité et l'universalité des mesures des valeurs. L'échelle proposée dans ces travaux comporte également des valeurs instrumentales et des valeurs terminales, mais elles sont au nombre de 56 (contre 36 pour l'échelle de Rokeach). Elles sont regroupées en 10 domaines de motivation (correspondant aux 10 dimensions présentées plus tôt). L'intérêt de cette échelle est qu'elle a été testée de manière extensive dans de nombreux pays.

Ainsi, nous voyons que le concept de valeur a été au coeur des recherches. Ces études ont notamment permis de déduire que les valeurs varient selon les cultures. Les cultures étant au cœur du domaine publicitaire, on ne peut s'empêcher de se demander quelle est l'influence des valeurs sur le comportement des consommateurs.

#### 1.4.2 Les valeurs et les comportements

Comme nous l'avons vu précédemment, les cultures ont leur propre hiérarchie de valeurs. Les valeurs ont, quant à elles, une influence sur le comportement des individus dans la mesure où comme l'explique Rokeach (1973), la croyance en certaines valeurs dicte un mode de conduite lié à une préférence. Étant donné qu'une préférence peut mener à l'action, alors

les valeurs peuvent influencer les comportements. Il en va de même en publicité. Selon De Mooij (1998), une marque sera d'autant plus forte si les valeurs qu'elle exprime sont en accord avec les valeurs des individus. Les valeurs jouent un rôle important en comportement du consommateur parce qu'elles influencent les choix. Le fait est que les marques (et les produits) incarnent des valeurs qui leur sont propres. Les consommateurs se basent sur ces marques pour faire des comparaisons et étudier les différentes alternatives qui leur sont offertes. De la même manière que les individus s'identifient à un groupe ayant un système de valeurs comparable aux leurs, les consommateurs vont former une préférence pour les marques qui expriment des valeurs qui leur sont chères (De Mooij, 1998).

Cependant, De Mooij (1998) explique aussi que les valeurs sont la base de la culture et que c'est la culture qui va donner un sens aux valeurs. Puisque les différentes cultures ont des systèmes de valeurs différents, alors une valeur aura un autre sens selon la culture dans laquelle elle se trouve. Ainsi, De Mooij (1998) prétend que les valeurs ne peuvent pas se traduire d'une culture à l'autre. Une valeur aux États-Unis sera comprise sous un autre angle au Japon. Cette idée se confirme notamment lorsque l'on sait que les couleurs, par exemple, sont interprétées différemment selon les cultures. Il en est de même pour les valeurs.

De tout cela, il peut être déduit deux choses de la littérature existante. Tout d'abord, que les valeurs influencent la préférence envers une marque, incitant donc un comportement de consommation lorsque les valeurs de la marque sont en accord avec les valeurs de l'individu. Ensuite, puisque les valeurs se transmettent difficilement d'une culture à l'autre, alors la publicité a besoin de s'adapter à chaque culture pour assurer la concordance des valeurs. Pour conclure, il semblerait donc que les valeurs exprimées dans une publicité soient un facteur tranchant dans le comportement de consommation. Par la présente étude et les entrevues effectuées auprès de responsables d'agences de publicité, nous serons en mesure de voir si cette théorie est communément acceptée et respectée dans les agences de publicité en France.

## CHAPITRE II

### QUESTIONS DE RECHERCHE

Ce chapitre vise à déterminer clairement quelles sont les questions auxquelles cette étude tente de répondre. Etant donné que cette recherche s'articule autour de trois thèmes principaux (ou étapes) ayant leurs propres objectifs, les questions portant sur chacun des thèmes seront donc présentées.

#### 2.1 Questions sur le thème 1

Ce thème traite des critères décisifs de sélection des agences de publicité.

*Question 1 :* Les critères de sélection des agences utilisés dans l'étude de Ballester (1990/1991) sont-ils toujours valables aujourd'hui ?

Cette question vise à déterminer si, du fait de l'évolution de l'économie et des marchés, il se pourrait que certains critères utiles dans le passé soient aujourd'hui obsolètes.

*Question 2 :* Le classement des critères de sélection des agences de l'étude de Ballester de 1990/1991 sera-t-il le même aujourd'hui ?

Ici, nous chercherons à savoir comment a évolué l'importance des critères aux yeux des responsables d'agences de publicité. En d'autres termes, l'objectif sera de déterminer si certains critères ont gagné ou perdu de l'importance par rapport à l'étude de Ballester de 1990/1991.

*Question 3* : Est-il possible de dégager une typologie du marché des agences de publicité en France ?

Nous verrons si les résultats obtenus par cette étude dégagent une typologie du marché des agences en France, permettant de catégoriser le marché français en fonction de certains critères.

## 2.2 Questions sur le thème 2

Ce thème traite des facteurs décisifs de l'évolution des agences de publicité.

*Question 4* : Quelles ont été les grandes évolutions du marché des agences de publicité françaises depuis ces vingt dernières années ?

L'objectif sera de déterminer ce qui a concrètement changé durant les vingt dernières années pour les agences et quelles sont les causes de ces changements.

*Question 5* : Quelles ont été les conséquences de ces changements sur le fonctionnement des agences de publicité en France ?

Ici, nous tâcherons de savoir ce que les évolutions de l'économie et du monde ont changé pour les agences de publicité, et comment elles ont fait pour s'adapter.

## 2.3 Questions sur le thème 3

Ce thème traite de l'importance de la culture et des valeurs dans les agences multinationales.

*Question 6* : Quelle est l'influence de la culture organisationnelle sur les agences de publicité multinationales, et en fonction de quoi est-elle déterminée ?

L'objectif sera de savoir quels types de relations les responsables d'agences interrogés entretiennent avec leurs bureaux étrangers, si ces derniers exercent une influence sur leur travail et si oui, dans quelle mesure. Ces questions permettront notamment de savoir s'il se pourrait qu'une agence dont la culture organisationnelle soit d'origine étrangère puisse avoir une influence sur le contenu des messages publicitaires créés par une agence locale acquise par cette entité.

*Question 7 :* Les valeurs exprimées dans la publicité sont-elles un facteur tranchant dans le comportement de consommation ?

Nous tâcherons de savoir si, comme le disent certains chercheurs, l'expression de valeurs est un facteur essentiel à la publicité et au comportement de consommation. Cette question nous permettra de savoir si la publicité est en train d'évoluer et quelles en sont les conséquences.



## CHAPITRE III

### DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre a pour but de présenter les démarches et les choix méthodologiques qui ont été effectués pour l'élaboration de cette étude. Il est nécessaire d'expliquer ces choix dans la mesure où la méthode utilisée aura une incidence sur les résultats. Nous discuterons donc du type de la recherche, de la méthode de collecte de données, de l'échantillon et de l'interprétation des données.

#### 3.1 La recherche qualitative par l'entrevue

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés par cette étude, le choix s'est porté vers une recherche de type qualitative. Les données qualitatives permettent une description et des explications beaucoup plus en profondeur que les données quantitatives (Kvale, 1996). Puisque d'après Kvale (1996) la recherche qualitative a pour but de rendre explicite l'univers de l'autre et de mieux le comprendre, ce type de recherche était le plus approprié dans le cadre de notre étude, qui consiste à s'immiscer dans le monde des agences de publicité pour en comprendre ses évolutions.

Plus précisément, la méthode qualitative qui a été sélectionnée est celle de l'entrevue semi-dirigée. Blanchet (2000) la décrit comme étant « une interaction verbale, une conversation, entre un interviewer (ou chercheur) et un interviewé ». L'une de ses principales forces est qu'elle donne un accès direct à l'expérience des individus. De plus, les données produites sont riches en détails et en descriptions, grâce à la relation interpersonnelle établie

entre les deux interlocuteurs. Par contre, le chercheur doit faire face à une quantité des données très importante qui limite le nombre de répondants. De même, l'analyse et l'interprétation des données qualitatives est plus subjective et donc plus sujette aux biais. L'entrevue semi-dirigée n'en demeure pas moins la méthode de collecte de données la plus couramment utilisée dans les recherches qualitatives (Côté et Filion, 2006).

### 3.2 Les procédures méthodologiques

La première étape pour le chercheur a consisté à se fabriquer un schéma d'entrevue. Ce guide<sup>2</sup> contient les questions directrices à poser à l'interlocuteur, regroupées en fonction des thèmes abordés. Il permet au chercheur de structurer et diriger la conversation de façon à ne pas s'éloigner des objectifs visés. Cet outil reste néanmoins flexible dans la mesure où le chercheur peut décider d'ajouter ou de supprimer des questions en cours d'entrevue. En effet, le but étant d'obtenir un maximum d'informations, le chercheur est, par exemple, libre d'insister sur certains points lors qu'il sent le répondant enclin à lui fournir davantage d'informations. Le schéma d'entrevue est donc un outil de guidage qui se doit d'être flexible pour être efficace.

Le guide d'entrevue utilisé pour cette étude a été divisé en trois thèmes majeurs, qui correspondent aux trois thèmes présentés précédemment : soit « Les critères décisifs de sélection des agences de publicité », « Les facteurs décisifs de l'évolution des agences de publicité » et « L'importance des valeurs en publicité ». Pour chacun de ces thèmes, des questions visant à répondre aux questions de recherches ont été établies. Le chercheur s'est assuré que ce guide ne contienne pas de questions dichotomiques, fournissant peu d'informations et des réponses souvent très brèves. Ce cas pouvant cependant se présenter lors des entrevues, le chercheur a toujours incité le répondant à développer ses idées et a encouragé la discussion, sans jamais influencer ou diriger le répondant dans ses réponses. Le même schéma d'entrevue a été utilisé pour tous les répondants, et c'est le même chercheur qui a effectué toutes les entrevues.

---

<sup>2</sup> Voir Appendice A

En plus du guide d'entrevue, un autre outil a été utilisé par l'interviewer durant les discussions afin de répondre aux questions du premier thème de recherche abordé (« les critères décisifs de sélection d'une agence »). Il s'agit d'une liste<sup>3</sup> issue, entre autres, d'une étude de « Ballester » de 1990-1991 (présentée dans la revue de littérature), regroupant les critères jugés comme étant les plus importants lors de la sélection d'une agence par un annonceur. A travers leur classification par le répondant, le but est de déterminer si, au yeux des responsables d'agences, certains critères n'auraient pas gagné ou perdu de l'importance au fil du temps et de l'évolution du métier. Cette liste est donc un support visuel facilitant la classification et l'estimation de l'évolution du métier de publicitaire.

D'un point de vue logistique, la cible étant des responsables d'agences de publicité, chaque entrevue s'est déroulée dans les locaux de l'agence concernée. Le chercheur et le répondant étaient isolés dans une pièce fermée et silencieuse afin de faciliter la discussion et éviter toute influence extérieure. Les entrevues ont été effectuées pendant les mois de février et de mars 2008. Leur durée s'est révélée être très variable d'une agence à l'autre, mais se situant entre 20 et 60 minutes selon les responsables. Après s'être présenté et avoir brièvement informé les répondants du but de la recherche, le chercheur a proposé que les réponses soient couvertes sous l'anonymat. Pour mettre le répondant à l'aise, il lui a tout d'abord été demandé de se présenter et de parler un peu de lui-même. Ensuite, le chercheur est entré dans le vif du sujet en abordant les thèmes de recherches. Les entrevues ont été enregistrées dans leur intégralité à l'aide d'une enregistreuse numérique, facilitant ainsi la retranscription des « verbatims » utiles à l'analyse finale. De plus, il était convenu que la participation des répondants à l'étude se ferait sur une base volontaire et qu'aucune compensation financière ne serait remise pour leur contribution.

---

<sup>3</sup> Voir Appendice B

### 3.3 L'échantillonnage

L'échantillonnage est une des étapes importantes dans une recherche de type qualitative. De façon générale, les échantillons qualitatifs sont orientés plutôt que sélectionnés au hasard (Miles et Huberman, 2003). De plus, vu la difficulté pour obtenir des rendez-vous avec les responsables de grandes agences de publicité, nous avons choisi de constituer un échantillon de convenance, ce qui constitue la méthode la plus utilisée en recherche qualitative (D'Astous, 2000; Miles et Huberman, 2003). Plus précisément, afin d'être considérés comme cible potentielle, les répondants devaient posséder certains critères prédéfinis. Dans le cas où ces critères n'étaient pas remplis, les responsables en question n'étaient pas contactés ou retenus. Les critères étaient les suivants :

- *Être un responsable haut placé dans l'agence*

Ce critère a été choisi pour plusieurs raisons. Tout d'abord, une personne haut placée a plus de chances d'en connaître tous ses fonctionnements, ses rouages et donc de posséder plus d'informations utiles. De plus, une personne haut placée a souvent du faire ses preuves et gravir les échelons, ce qui signifie qu'elle connaît très bien le domaine publicitaire et ses évolutions.

- *Faire partie d'une agence au réseau international*

Ce critère était notamment indispensable pour la troisième étape de cette recherche, soit « L'importance des valeurs en publicité ». Le but ici étant de déterminer si une maison-mère étrangère peut, de par sa culture organisationnelle, influencer les valeurs et le contenu des messages d'une entité locale, il fallait que les agences choisies aient un réseau étranger susceptible d'exercer une influence sur leur travail.

- *Faire partie d'une agence implantée en France*

Cette étude portant sur les agences de publicité françaises, il fallait que les agences interrogées aient un pied-à-terre en France.

- *Accepter l'entrevue en face à face*

Du fait de leur emploi du temps souvent très chargé, certains responsables désiraient effectuer l'entrevue par téléphone uniquement. Dans un souci d'égalité entre tous les répondants, et afin que l'établissement d'une discussion et de confiance puisse s'effectuer de la meilleure des façons, seuls les répondants acceptant le face à face ont été retenus.

Les critères ayant été établis, il a été demandé à des connaissances travaillant dans le domaine publicitaire et côtoyant des responsables d'agences de former une liste de contacts potentiels. Une quarantaine de noms a été trouvée. Tous ont été contactés par téléphone au travers de leur secrétaire, et seule une dizaine a finalement accepté de participer à l'étude, malgré plusieurs relances. Certains, après avoir accepté une prise de rendez-vous, ont annulé au dernier moment ou repoussé l'entrevue d'un mois, rendant la collecte de données très difficile et réduisant considérablement l'échantillon. Par soucis de temps, il n'était pas possible de repousser indéfiniment cette collecte de données. Il a donc été choisi de faire avec ce qui était disponible, plutôt que de repousser à nouveau la période de collecte de données, qui avait déjà du retard du fait des multiples annulations de dernière minute.

En temps normal, la taille de l'échantillon en recherche qualitative n'est pas convenue d'avance (Côté et Filion, 2006). Selon ces auteurs, la taille de l'échantillon est établie lorsqu'il y a saturation au niveau des données obtenues. La saturation survient lorsque de nouvelles entrevues n'apportent plus d'informations supplémentaires et qu'il y a redondance dans les thèmes abordés. Cependant, la difficulté pour obtenir des entrevues avec les responsables d'agences ainsi que les rebondissements de dernière minute ont épuisé la liste de contacts disponibles. Plus d'entrevues auraient donc été souhaitable, même si une convergence au niveau des propos recueillis au bout de 12 entrevues a tout de même pu être constatée. Bien que ce nombre constitue une limite à cette étude, il a tout de même permis de ressortir de résultats intéressants et valables.

L'échantillon a pour caractéristiques de n'être constitué que d'hommes, dont l'âge varie entre 35 et 55 ans. Les répondants étaient tous français, et ont travaillé dans de grandes agences de publicité que ce soit en France ou à l'étranger. Toutes les personnes interrogées

avaient au moins 10 ans d'expérience en agence de publicité. L'échantillon, tout d'abord constitué de 14 répondants, a été réduit à 12 puisque 2 entrevues ont été considérées inexploitable du fait de la pauvreté des informations recueillies. Les agences interrogées ont plusieurs origines : française (Agence H et Euro RSCG 360), américaine (DDB, TBWA et Lowe) et mixte (M&C Saatchi GAD). En voici une brève présentation :

- *Agence H* : Cette agence du réseau Havas au capital de 171 860 763 euros, créée en juin 2007, est née de la fusion des agences Scher Lafarge, Devarrieuxvillaret, Euro RSCG 27, 146 & Compagnie et BrannCommunider, toutes filiales de Havas. Le modèle de l'agence H est fondé sur la transversalité entre les différentes expertises de la publicité et des services marketing. En un même « open space » de 3000 m<sup>2</sup> sont réunis tous les métiers de la communication fonctionnant en totale symbiose. La direction de cette jeune agence de 225 personnes est incarnée par Gilbert Scher, Benoit Devarrieux et Christophe Lafarge.
- *Euro RSCG 360* : Cette agence de communication est un des satellites français du groupe Euro RSCG Worldwide, qui fait lui-même partie du réseau Havas. Cette agence, codirigée par Pascal Allard et Jacques Delanoë, emploie 380 personnes et propose une approche à 360° de la communication. Le réseau Euro RSCG Worlwide, quant à lui, est le 2<sup>ème</sup> groupe de communication européen et possède 233 bureaux pour 10 000 employés répartis dans 75 pays.
- *DDB Paris* : Cette agence conseil en communication a été créée en 2001 et fait partie du groupe DDB Worldwide, qui lui-même appartient au groupe américain Omnicom. Elle est codirigée par Bertrand Suchet et Jean-Luc Bravi. Le réseau DDB a vu le jour en 1949 et a été fondé par le fameux Bill Bernbach, ainsi que Ned Doyle et Maxwell Dane. Il emploie plus de 14 000 personnes dans près de 100 pays.
- *TBWA* : TBWA France a été créée en 1970 et est le 3<sup>ème</sup> groupe de communication en France. Il est organisé autour de 9 pôles opérationnels dont une structure exclusivement dédiée au conseil en stratégie de communication. TBWA France fait partie du réseau

américain TBWA, dirigé depuis New-York par une figure emblématique, Jean-Marie Dru. Ce réseau est composé de 258 agences et est implanté dans plus de 75 pays en Europe, en Amérique du Nord, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient.

- *Lowe* : Lowe Strateus est le satellite français du groupe Lowe Worldwide, qui fait partie du réseau américain Interpublic. Cette agence emploie 150 personnes autour de 9 pôles de métiers et est dirigée par Eric Zajdermann. Le réseau Lowe Worldwide opère dans plus de 80 pays et s'articule autour d'un principe, les « *High Value Ideas* » pour expliquer leurs méthodes de travail.
- *M&C Saatchi GAD* : Cette jeune agence de communication a été créée en 2005 par Gilles Masson, Antoine Barthuel et Daniel Fohr. Elle emploie présentement 65 personnes et connaît une croissance fulgurante sur le marché des agences en France, avec un chiffre d'affaire en hausse de 44% en 2008, pour une marge brute de 9 millions d'euros.<sup>4</sup> Cette agence fonctionne à partir d'un modèle d'affaire particulier, constitué de satellites apportant un savoir-faire à l'agence d'origine, de nouveaux relais de croissance et de multiples partenariats.

### 3.4 L'interprétation des entrevues

L'interprétation des entrevues est une étape cruciale en recherche qualitative du fait de sa subjectivité et des biais qui peuvent survenir. Afin d'assurer une interprétation réaliste, plusieurs mesures ont été prises. Tout d'abord, toutes les entrevues ont été enregistrées puis retranscrites manuellement (et non à l'aide d'un logiciel de retranscription). Ensuite, une écoute de l'entrevue avec la version papier sous les yeux a été faite afin de s'assurer qu'aucune erreur de retranscription ne s'était glissée. Les noms de répondants ont ensuite été changés afin de préserver l'anonymat de ces derniers.

---

<sup>4</sup> <http://www.strategies.fr>

L'analyse à proprement dite a été effectuée manuellement. Ceci signifie qu'aucun logiciel d'analyse de données qualitatives n'a été utilisé. Une fois les entrevues retranscrites, le chercheur a en fait étudié ces dernières afin d'y retrouver les thèmes majeurs et les prises de positions pour chacun des répondants dans le but d'y trouver une convergence. Les résultats obtenus seront présentés dans le prochain chapitre. De plus, pour que l'étude ne souffre d'aucun préjugé (découlant du fait que le même chercheur soit à l'origine de toute la recherche), il était nécessaire de faire appel à un juge. Ce dernier a eu pour mission de reprendre 6 entrevues (sélectionnés aléatoirement) et d'en déterminer les thèmes et prises de positions majeures. Pour que l'expérience soit jugée concluante, il fallait que les thèmes et prises de positions trouvées par le chercheur correspondent en majorité à ceux trouvés par le juge. Puisque cela a été vérifié à 85%, nous pouvons conclure que la validité de l'interprétation des données est assurée. Le juge était un homme français de 57 ans, travaillant dans l'enseignement.



## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS ET ANALYSES

C'est dans ce chapitre que seront présentés les résultats préliminaires de la collecte de données. En d'autres termes, nous présenterons les données brutes, telles qu'elles ont été mentionnées durant les entrevues par les répondants. Un approfondissement et une analyse plus poussée de ces résultats seront présentés dans le chapitre suivant. Dans cette partie, les informations qui ont été collectées sur les trois thèmes étudiés seront donc proposées.

#### 4.1 Thème 1: Les critères décisifs de sélection des agences

Dans cette partie, les résultats concernant le premier thème de notre recherche seront présentés. Il serait utile de rappeler que ce premier thème se rattache à une étude de Ballester effectuée en 1990/1991 qui demandait aux annonceurs quels étaient, d'après eux, les critères qu'ils jugeaient comme étant décisifs lors de la sélection d'une agence de publicité<sup>5</sup>.

##### 4.1.1 Présentation des résultats

Le but de notre recherche était de déterminer si plus de 17 ans après cette étude, les mêmes critères se retrouvent toujours au premier plan ou si de nouveaux auraient pu voir le jour suite aux évolutions des économies et des marchés. Pour cela, une liste de critères<sup>6</sup> a été

---

<sup>5</sup> Voir Tableau 1.1

<sup>6</sup> Voir Appendice B

proposée aux répondants. Il leur a été demandé de classer ces sept critères par ordre d'importance. Les résultats sont résumés dans le tableau 4.1.

Ce tableau compare l'importance des critères de sélection aux yeux des annonceurs et des responsables d'agence de publicité entre 1990 et 2008. Comme dit précédemment, pour la présente recherche, une liste des critères de sélection a été présentée aux 12 répondants. La moyenne arrondie de leur classement (par ordre d'importance) est présentée dans ce tableau. Ainsi, le critère « compétences internes » a été jugé comme le critère le plus important aux yeux des responsables avec une moyenne de 1,42. Vient ensuite « la qualité des rapports humains » avec une moyenne de 2,67, « la structure de l'agence » avec une moyenne de 3,17 et « l'expérience des hommes » avec une moyenne des 4. La « notoriété » vient ensuite avec une moyenne de 4,17, suivie des tarifs (moyenne de 6,17) et de la localisation géographique (moyenne de 6,42). Les détails des résultats par répondant sont présentés en Appendice C.

**Tableau 4.1**  
Comparaison des classements des critères entre 1990 et 2008

| Critères                     | Classement des critères |                     | Évolution |
|------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------|
|                              | Étude Ballester 1990/1  | Présente étude 2008 |           |
| Compétences Internes         | 1                       | 1                   | -         |
| Qualité des rapports humains | 2                       | 2                   | -         |
| Structure de l'agence        | 3                       | 3                   | -         |
| Notoriété de l'agence        | 4                       | 5                   | -1        |
| Expérience des hommes        | 5                       | 4                   | +1        |
| Tarifs appliqués             | 6                       | 6                   | -         |
| Localisation géographique    | -                       | 7                   | -         |

Avant de passer en revue les résultats de chacun des critères, que ce tableau nous enseigne-t-il ? Tout d'abord, il nous montre qu'en 17 ans l'importance de chacun des critères de sélection des agences de publicité n'a guère évoluée. Comme ce tableau le montre, entre les études de 1990 et celle de 2008, le classement des critères est presque resté le même à une exception près : le critère « expérience des hommes »(4,00) a chassé la place du critère « notoriété »(4,17). La petitesse de l'échantillon ainsi que la faible différence de moyenne entre les deux critères ne permettent malheureusement pas de conclure grand chose sur la seule évolution de classement entre les deux études.

Bien que l'échantillon de la présente étude soit mince, il en demeure qu'une certaine convergence a été trouvée au niveau des résultats. Ainsi, le critère « compétences internes » est très largement en tête, tandis que le critère « tarifs » est assez largement en queue de peloton, juste devant la « localisation géographique » (qui ne faisait pas partie de l'étude de Ballester mais qui a été rajouté pour le bien de cette recherche).

#### 4.1.2 Les critères en détails

Dans cette partie, nous rentrerons en détail sur chacun des critères présents dans le tableau précédent afin d'en présenter et commenter les résultats issus des entrevues.

##### *1) Critère « compétences internes »*

Ce critère a obtenu une moyenne de 1,42 pour les 12 répondants, le plaçant en tête du classement. Concrètement, cela signifie que les « compétences internes » est jugé comme étant le critère le plus important lors de la sélection d'une agence de publicité. Puisque l'échantillon est composé de responsables d'agences, il peut être dit que c'est le critère sur lequel les agences misent le plus afin d'être sélectionnée par des annonceurs. Sur les 12 répondants, ce critère a été placé 9 fois à la première place, soit par 75% des répondants, tandis qu'il n'a jamais été placé plus loin que la 3<sup>ème</sup> place.

Le fait que ce critère arrive en tête du classement en 2008 n'est pas une surprise. Dans le monde du travail, la compétence sera toujours reine et il sera toujours préférable de travailler avec des gens compétents, sous peine de connaître des difficultés. Ceci confirme ce qui avait été vu dans la revue de littérature. Au même titre que Wilmshurt (1985), Piquet (1981) et Brochand-Lendrevie (1993), le critère « compétences internes » est jugé par les répondants comme étant de tout premier ordre. Ainsi, l'un d'eux disait lors d'une entrevue : « D'abord, je mettrais les compétences internes parce que je pense que la capacité de création d'une agence c'est le point le plus important. C'est ça qui fera la différence, donc pour moi c'est fondamental ». Un autre répondant continue : « Ça me semble extrêmement important. Parce qu'on va déjà regarder ce que fait et ce qu'a été capable de faire l'agence, même si ce n'est pas le seul critère ».

Pour les répondants, ce critère est donc le plus important car il fait référence aux capacités de l'agence et donc directement au travail qu'elle va être capable de fournir. Créativité, professionnalisme et réflexion stratégique sont des points essentiels dans le travail d'une agence, ce qui fait du critère « compétences internes » le choix le plus important aux yeux des responsables d'agences et des annonceurs.

## 2) *Critère « Qualité des rapports humains »*

Tout comme dans l'étude de Ballester de 1990/1991, ce critère atteint la deuxième place du classement lors de cette recherche, avec une moyenne de 2,67 sur 12 répondants et 7 critères. Ce critère est donc considéré comme le plus important derrière les « compétences internes », et a été placé en deuxième position par 41% des répondants. Cependant, il n'a jamais été placé en première position. Ce résultat nous montre qu'au delà du travail fourni, la relation agence-annonceur est primordiale aux yeux des acteurs du domaine publicitaire.

Wilmshurt (1985) comparait cette relation à un mariage : basé sur l'intérêt commun et l'échange, et cette vision a été confirmée par les résultats de notre recherche. La qualité des rapports humains a été jugée comme étant indispensable et nécessaire dans le but de fournir un travail de qualité. Un des répondants nous explique sa vision sur ce critère :

On va beaucoup plus loin avec un client avec lequel on a filtré, avec lequel le courant passe intellectuellement, émotionnellement aussi évidemment. On va beaucoup plus loin avec ce lien, donc oui, moi je pense qu'une agence devrait être choisie aussi pour ses qualités de rapports humains.

Un autre répondant insiste sur ce critère :

On est dans un métier de communication où donc la relation avec les gens est extrêmement importante, parce que cette relation elle (sic) est facteur de climat de confiance derrière, donc de travailler à cœur ouvert, donc de pouvoir tirer profit du meilleur de chacun. Et ça marche dans les deux sens. Donc le contact humain sur une prospection il est extrêmement important.

Malgré l'importance de ce critère dans nos résultats, il faut tout de même placer un petit bémol. Plusieurs répondants ont insisté sur le fait que la nature de ce critère le rend trompeur. En effet, la liste regroupe les critères décisifs qui sont utilisés lors de la sélection d'une agence de publicité. Cependant, dans le cas où l'agence en question n'est pas connue de l'annonceur, la qualité des rapports humains n'est pas perceptible. C'est seulement en ayant déjà travaillé avec l'agence que la qualité des rapports peut être appréciée. Dans certains cas, ce critère ne peut donc pas entrer en ligne de compte.

### 3) Critère « structure de l'agence »

Ce critère a été placé en 3<sup>ème</sup> position du classement par les 12 répondants, avec une moyenne de 3,17. Bien que 41% des répondants souhaitent le voir placé à la deuxième place du classement, certaines mauvaises notes l'ont fait redescendre d'une place. La « structure » comprend des notions telles que la taille de l'agence et de ses clients, l'existence d'un réseau ainsi que sa spécialisation (B2B, finance, etc...). Weilchabcher (1984) et Wilmschurst (1985) nous disaient précédemment que la structure de l'agence est importante car elle va directement influencer les clients potentiels. C'est ce qui a été confirmé lors des entrevues, où les répondants insistaient sur le fait que, par exemple, la structure va avoir tendance à rassurer les clients et donc en attirer de plus gros. L'un d'eux disait :

La structure de l'agence est très importante. Je la mettrais en « deux » parce que c'est vrai que les gros clients vont plutôt dans une agence où il y a de gros clients. Les petits clients vont dans des agences où il y a de petits clients [...]. Donc il y a une adéquation et une sensibilité des agences. L'existence d'un réseau est très importante [...]. Je savais qu'on voulait des clients internationaux, donc je me suis associé à un réseau (M&C Saatchi) ce qui fait que ça m'a fait encore plus gagner de clients internationaux.

Les résultats montrent que l'importance du critère « structure » va être directement liée aux ambitions et aux objectifs de l'agence. Une agence qui va vouloir faire affaire avec de gros clients internationaux va mettre l'accent sur sa structure, tandis qu'une agence plus locale et spécialisée mettra moins l'emphasis sur ce critère. Le fait que la structure fasse partie des critères les plus importants peut donc s'expliquer par le fait que la mondialisation et la concentration du marché des agences en France aient poussé les agences à avoir une structure plus forte pour pouvoir répondre positivement aux demandes internationales. De plus, étant donné que l'échantillon n'est composé que de responsables d'agences multinationales, ce résultat est logique.

#### 4) Critère « expérience des hommes »

Ce critère a été classé à la 4<sup>ème</sup> position avec une moyenne de 4,00 sur les 7 critères utilisés. 5 répondants sur 12 (soit 41%) l'ont placé à la 4<sup>ème</sup> position par ordre d'importance, tandis que seulement un répondant l'a placé en 1<sup>ère</sup> position. Les résultats des entrevues montrent qu'une certaine confusion règne autour de ce critère. En effet, plusieurs répondants auraient souhaité que ce critère soit rattaché à un autre de la liste, notamment au critère « compétences internes ». L'un des répondants s'explique :

C'est quand même très lié, surtout entre le point « 1 » (les compétences internes) et « 3 » (l'expérience des hommes) parce que le professionnalisme, la créativité ça vient un petit peu aussi de l'expérience, d'avoir des gens qui se sont endurcis et qui sont à même d'appréhender les problèmes rapidement, qui ne stressent pas. Donc ce sont quand même des points qui sont assez liés.

Malgré cette confusion, les résultats des entrevues désignent ce critère comme étant important, mais pas primordial. L'expérience est vue comme un plus qui peut pousser un

annonceur à s'intéresser à vous. L'un des répondant illustre cette situation : « C'est l'expertise sur un sujet qui fait que l'annonceur se dit : Tiens, on aimait bien ce que faisait Samsonite. Bon viens, on va choisir la même agence ». Ainsi, si un annonceur sait qu'une agence a déjà travaillé sur un produit dont elle souhaite faire la publicité, alors elle sera incitée à travailler avec cette agence de publicité, car cela constituera un gain de temps non négligeable. De plus, l'agence connaissant déjà le marché en question, elle aura plus de chances de fournir un travail efficace.

#### 5) Critère « notoriété de l'agence, des campagnes et des hommes »

Ce critère a atteint la 5<sup>ème</sup> position du classement, avec une moyenne de 4,17. 50% des répondants l'ont placé en 5<sup>ème</sup> position, tandis que 16% des répondants lui ont décerné la 1<sup>ère</sup> place. L'un des répondants explique en quoi la notoriété peut être importante :

C'est un peu la crise en France. Donc les gens, et c'est humain, ont besoin de se rassurer en allant plutôt vers du connu. Donc le connu c'est quoi ? C'est une agence dont j'ai déjà entendu parler. C'est une équipe [...] qui se dit : « Tiens, ces gars là ça fait longtemps qu'ils sont sur le marché, ils ont l'air fiables. [...] Tiens, j'ai vu la dernière campagne Dim, je trouve que l'équipe à la tête de Publicis ils sont super bons [...] et Publicis, je connais. »

Ce classement s'explique peut être par le fait que la notoriété est un facteur que les agences de publicité ne peuvent pas contrôler (ou difficilement). Les responsables d'agences préfèrent peut-être donc dire que leur agence est choisie car elle a des compétences et une structure importante, plutôt que parce qu'elle est simplement réputée. De plus, la notoriété est souvent liée aux performances, ce qui pourrait expliquer pourquoi ce critère ne vient qu'après les autres. Cependant, les répondants expliquent que la notoriété reste un critère non négligeable. En effet, lors de la sélection d'une agence, une liste des agences potentielles est tout d'abord créée (basée sur la notoriété spontanée). Cette liste est ensuite raccourcie, et est sélectionnée l'agence qui est considérée comme étant la plus compétente et la plus susceptible de répondre aux besoins de l'annonceur. Ainsi, le critère « notoriété » entre bien



en compte, mais n'est pas considéré par les répondants comme étant décisif comparativement aux critères qui décident de la sélection finale.

#### 6) Critère « tarifs appliqués par l'agence »

Ce critère a été classé en 6<sup>ème</sup> position sur 7 critères par les répondants, avec une moyenne de 6,17. 83% des répondants ont classé les « tarifs » au moins à l'avant dernière place, tandis que son plus haut classement est la 4<sup>ème</sup> place (par 2 répondants). Globalement, ce critère a été jugé comme secondaire, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce que tout comme pour le critère « qualité des rapports humains », il souffre d'une certaine imperceptibilité aux yeux des répondants. En effet, c'est souvent une fois que l'agence a été sélectionnée et que le projet de campagne publicitaire a été réfléchi que les tarifs sont présentés à l'annonceur. De ce fait, certains répondants affirment que ce critère n'est pas discriminant et qu'il n'entre en compte que plus tard. Cependant, les répondants insistent sur le fait que les annonceurs jouent tout de même beaucoup sur les tarifs pour mettre les agences en compétition et baisser le prix. Malgré cela, les tarifs appliqués par les différentes agences restent sensiblement les mêmes, ce qui ne fait pas de ce critère un critère réellement discriminant et susceptible d'éliminer une agence plutôt qu'une autre. Au sujet des tarifs, un répondant dit :

Il peut y avoir des agences perçues comme « low cost », mais en général ces agences gagnent des petits clients. Les agences « low cost » n'ont pas du tout marché en France. Il y a des gens qui ont essayé de lancer ça en disant « je fais tout à moitié tarif », mais ça n'a absolument pas marché parce qu'il n'y a tout simplement pas les équipes derrière pour financer des gros salaires.

Les résultats montrent donc que le critère « tarif » n'est pas décisif dans la sélection d'une agence. Il a majoritairement été décrit comme « tout de même important, mais pas discriminant », ce qui explique sa position au classement. Les répondants ont insisté sur le fait que malgré que les tarifs deviennent de plus en plus un des nerfs de la guerre dans le domaine publicitaire, le fait qu'ils soient négociables leur confère une importance moindre comparativement aux autres critères.



### 7) Critère « localisation géographique »

Ce critère n'était pas présent dans l'étude de Ballester de 1990/1991, mais il a été rajouté car il était souvent cité par les auteurs (voir chap. I). Il était intéressant de voir si ce critère pouvait être considéré comme décisif par les responsables d'agences, et ceci malgré la mondialisation et l'effacement des frontières qu'elle a engendré. Les résultats sont sans appel : Avec une moyenne de 6,42 sur 7 critères, la « localisation géographique » a été jugée comme étant le critère le moins important de la liste. 50% des répondants l'ont classé en dernière position ce qui signifie que les répondants ne considèrent pas que la localisation géographique soit un critère décisif lors de la sélection d'une agence de publicité. L'un des répondants s'exprime sur ce critère :

Si moi j'étais patron d'une grande marque européenne, si j'étais basé à Amsterdam, je n'aurais aucun souci à travailler avec une agence Parisienne. Je vous dit ça parce que je l'ai vécu, à l'inverse. Voilà, moi j'étais dans une agence où on avait le « lead » d'une grosse marque internationale qui était basée à Amsterdam. Voilà, il n'y a pas de problème.

Les résultats nous montrent donc que pour la majorité des répondants, travailler avec une agence ou un annonceur situé dans un autre pays ne pose pas de problème majeur. Cependant, certains insistent sur le fait que cela peut un petit peu compliquer les choses, et qu'il est tout de même préférable de travailler avec une agence de la même ville. D'ailleurs, la presque totalité des grandes agences de publicité françaises se situent à Paris, car c'est là que tout se passe publicitairement parlant. C'est ce qui constitue le paradoxe de ce critère : bien qu'il ne soit pas jugé important par les répondants, tous travaillent avec une majorité de clients situés dans la même ville qu'eux. Comme le dit l'un des répondant, « 90% du marché publicitaire est concentré à Paris et ceux qui confient leur business à des agences à Marseille ou à Nantes sont généralement des business de Marseille ou de Nantes ». De tout ça, il peut être déduit que travailler avec une entité étrangère est tout à fait faisable pour une agence de publicité, mais que ce n'est pas dans les pratiques courantes. La localisation géographique revêt donc peut-être une importance plus forte que celle décrite par les répondants et le classement.

#### 4.1.3 La forces des agences

Durant les entrevues auprès des responsables d'agences de publicité effectuées dans le cadre de cette étude, une question bien précise leur a été posée : « Selon vous, quelles sont les forces qui distinguent votre agence de la concurrence ? ». Cette question n'était évidemment pas anodine puisqu'elle servait à savoir, d'une manière détournée et spontanée, quels sont les critères de sélection que l'agence en question met en avant afin d'être sélectionnée par un annonceur. Il est possible de penser que les critères de sélection des agences et les forces citées par les répondants soient synonymes dans la mesure où les agences souhaitent attirer des clients (les annonceurs) grâce à leurs forces. Ainsi, les critères de sélection des agences (ce qui incite un annonceur à sélectionner une agence) correspondraient théoriquement à leurs forces. Ceci se révèle-t-il en pratique ?

Les résultats sont les suivants : 100% des sujets ayant répondu à cette question ont exprimé des forces en rapport avec la structure de leur agence et/ou ses compétences internes. Plus précisément, la force la plus fréquemment citée est celle des hommes qui constituent l'agence. Les répondants ont notamment fait référence au talent des hommes avec lesquels ils travaillent, leurs compétences et leur capacité à insuffler un élan à tout le groupe, que ce soit au travers de la direction (pères fondateurs), ou au travers de simples employés qui ont un œil différent sur le métier. Voici ce que dit un répondant à ce sujet :

La première force, c'est Jean-Marie Dru<sup>7</sup>. Qui peut prétendre en France avoir son expertise ? Dru, c'est quelqu'un qui existe aujourd'hui, qui est dans le top je ne sais pas combien, mais dans le top 5 des gens qui comptent dans la communication. Donc tout ça donne un souffle évidemment incroyable à ce qu'on fait et une crédibilité incroyable.

Cette force fait directement référence aux compétences internes, puisque les compétences d'une entreprise découlent de sa main d'œuvre. Mais elle peut, dans une certaine mesure

---

<sup>7</sup> Ancien Président du groupe Omnicom et TBWA, actuellement chairman du groupe.

également, faire référence à la structure, puisque la hiérarchie, les méthodes de travail et l'organisation en font partie intégrante.

L'autre force qui a le plus souvent été citée fait référence au « business model » employé par l'agence, au modèle économique ou à la maîtrise d'une compétence en particulier. Les répondants ont majoritairement employé le terme de « 360° » pour exprimer cette force, qui correspond en fait à la « communication globale intégrée ». En d'autres termes, ceci fait référence à la capacité d'intégrer tous les médias (Internet, radio, papier, etc...) et les métiers (conseil, relation publique, « customer management », création de sites Internet, production de films publicitaires, etc...) dans le travail d'une même agence. Cette force citée est donc une nouvelle fois un mélange de compétences internes et de structure, qui confirme ainsi le point précédent.

Ainsi, lorsqu'il a été demandé aux répondants d'exprimer les forces de leur agence, ces derniers ont tous fait référence à des forces constituant la structure ou les compétences internes de leur entité. Ceci est en parfaite adéquation avec les résultats précédents de l'étude, qui montraient<sup>8</sup> que les compétences internes et la structure de l'agence étaient les deux critères les plus importants dont une agence de publicité doit disposer pour être compétitive sur le marché.

#### 4.2 Thème 2 : Les facteurs décisifs de l'évolution des agences de publicité

Cette partie s'attardera sur les résultats obtenus par les entrevues concernant le deuxième thème de notre recherche, soit les facteurs décisifs de l'évolution des agences de publicité. Plus précisément, nous chercherons à savoir quel est, d'après les répondants, l'état actuel du marché des agences de publicité en France, quelles ont été les causes de son évolution, ainsi que les conséquences sur les agences de publicité.

---

<sup>8</sup> Voir Tableau 4.1 – Comparaison des classements des critères entre 1990 et 2008

#### 4.2.1 L'état actuel du marché des agences de publicité en France

Avant de s'intéresser aux causes et conséquences de l'évolution du marché français sur les agences de publicité, il est utile d'effectuer un état des lieux de la situation en France. C'est suite aux entrevues effectuées qu'il est possible d'établir l'état actuel de ce marché. Bien qu'il aurait été concevable de collecter ces informations par des données secondaires, l'intimité créée par une entrevue permettait d'obtenir des informations plus développées et illustratives que de simples statistiques. Il a été demandé aux répondants de décrire les caractéristiques du marché des agences de publicité en France. En voici les résultats.

La majorité des répondants a spontanément décrit le marché de la publicité en France comme étant atypique. Atypique dans le sens où le marché français est tout petit comparé à certains de ses voisins tels que l'Angleterre. Un des répondants explique :

Le marché français n'est pas super développé par rapport à nos petits copains, par exemple les anglais ou américains ou même italiens. C'est un petit marché. Il faut savoir qu'en France à peu près il se fait 600 films de pub par an, alors qu'il s'en fait près de 2000 en Angleterre. Et aux Etats-Unis je ne compte même pas mais je crois que c'est de l'ordre de 10 000, donc c'est vraiment un pays presque sous-développé publicitairement. En ce qui concerne l'investissement publicitaire, je crois que le marché français par habitant est un des moins élevés en Europe.

Mais le marché français est également atypique pour une autre raison. Malgré sa petitesse, il est parvenu à faire émerger des mastodontes de la publicité que sont les groupes « Havas » et « Publicis ». Tandis que Publicis fait partie des 5 plus gros groupes publicitaires mondiaux, Havas est lui classé juste derrière à la septième place. Quand on sait que la France est publicitairement parlant un marché si petit, ceci devient une performance qui a souvent été soulignée par les répondants.

Le marché français est donc dominé par ces deux groupes qui ne cessent de croître en rachetant de plus petites entités et en agrégeant des métiers qu'ils ne faisaient pas avant. Viennent ensuite les agences qui représentent les grands réseaux américains, tels que Omnicom (dont Ogilvy, TBWA et DDB font partie par exemple), WPP, Young & Rubicam, McCann-Erickson et Leo Burnett. Ces groupes ont des agences dans tous les pays du monde

et tentent également de racheter des entités plus petites pour consolider leur réseau en France, car selon certains répondants, elles souffriraient actuellement sur le marché français :

Paradoxalement, les gros réseaux mondiaux en France sont moins puissants. Ils sont toujours à la place 3, 4 ou 5. Et aujourd'hui, on assiste à un phénomène, c'est que les deux gros du marché (Havas et Publicis) continuent à croître [...]. Les agences anglo-saxonnes américaines souffrent. Il y en a qui vont bien, d'autres qui vont mal, mais globalement c'est un marché qui souffre. Donc ces agences souffrent alors qu'il y a dix ans on leur prédisait un avenir total avec la mondialisation.

Derrière les grands groupes américains viennent les agences indépendantes, qui constituent la dernière partie structurant le marché des agences en France. Les agences indépendantes sont de plus petites structures soumises aux aléas du marché dans le sens où elles se créent et disparaissent souvent au bon vouloir des monstres dominants (soit Havas et Publicis). Certaines se créent et disparaissent aussitôt du fait de leur manque de moyens, d'autres se créent et sont rachetées dès qu'elles démontrent un peu d'efficacité, et d'autres parviennent à grandir et faire leur propre place. Mais force est de constater qu'aucune ne reste indépendante très longtemps. Un des répondant décrit l'émergence de ces agences indépendantes :

Vous commencez à avoir un petit vivier de « business model » qui émerge, qui sont très intéressants et qui sont gagnants. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, si je résume, ces nouvelles agences commencent à occuper des places importantes, commencent à gagner des gros budgets, et en général elles les gagnent sur des agences qui sont au milieu du marché (justement, les agences anglo-saxonnes qui à la fois sont grosses et un peu plus lentes).

Ceci illustre le fait que le marché français des agences de publicité est très actif malgré sa taille et sa composition. Bien que Havas et Publicis dominent largement, le marché demeure très concurrentiel, comme l'explique l'un des répondants lors d'une entrevue :

C'est un marché très concurrentiel. On peut même parler d'une vraie boucherie. C'est une guerre sans merci parce que c'est un marché qui s'est considérablement rétréci : fusions, acquisitions de la part des annonceurs. Donc forcément les budgets ont été diminués.

Ces propos sont confirmés par un autre répondant qui dit : « Là encore on est sur un marché qui est extrêmement compétitif. Les annonceurs nous en demandent beaucoup plus pour beaucoup moins ». Ces résultats nous montrent que le marché français est en constante évolution. Les gros groupes (Havas et Publicis) grandissent encore et multiplient les acquisitions. Mais le marché voit également apparaître des agences indépendantes qui parviennent à se faire leur propre place, à attirer des clients de plus en plus gros malgré leur petite structure. La structure du marché français est donc peut être en train de changer, ce qui sera un thème de discussion dans le prochain chapitre.

#### 4.2.2 Les causes de l'évolution du marché et des agences

Maintenant que nous en savons plus sur l'état actuel du marché et des agences de publicité en France, intéressons nous aux facteurs qui ont entraîné les changements dans le milieu publicitaire. Cette partie présentera donc les résultats obtenus auprès des répondants pour les questions traitant des *causes* de l'évolution des agences.

##### *La mondialisation*

D'après les répondants, l'un des facteurs qui ont entraîné des évolutions au sein des agences de publicité et de leur marché est la mondialisation. La mondialisation a entraîné une internationalisation du travail. Ceci signifie que les compagnies (de façon générale) ne sont plus restées simplement locales, mais se sont étendues à d'autres territoires, pays et cultures, car ils constituaient des opportunités intéressantes. Par la même manière, les marchés qui étaient jusqu'alors réservés aux compagnies locales se sont internationalisés par la venue d'entités étrangères. Il en est de même pour les agences de publicité, et plus précisément pour les grands groupes (tels que Omnicom, Young & Rubicam, TBWA, Publicis, Havas) qui ont su développer leur réseau au-delà de leurs simples frontières. Du fait du coût qu'une internationalisation engendre, ce sont surtout les groupes puissants et structurés qui trouvent les moyens de s'épanouir à l'étranger. Le phénomène de la mondialisation, qui s'est surtout développé dans les vingt dernières années, a donc changé la donne sur les marchés. Les

agences de publicité locales ont donc vu arriver de gros groupes étrangers aux moyens colossaux. La concurrence s'est ainsi fortement accrue sur le marché français, et le marché a dû évoluer.

Une autre cause de l'évolution des agences de publicité est directement rattachée au facteur « mondialisation ». Elle a été décrite dans la revue de littérature comme étant le phénomène de « filialisation ». Il s'agit de la multiplication des fusions et acquisitions sur un marché donné (en l'occurrence, celui qui nous intéresse, celui des agences de publicité). Ainsi, la mondialisation a entraîné l'arrivée de grands groupes étrangers voulant s'accaparer une partie du marché. Ces grands groupes ont donc procédé à de multiples acquisitions permettant de racheter de plus petites agences pour avoir la main mise sur le marché. L'un des répondants explique :

En fait il y a eu tout un cycle de fusions, où ces groupes là ont racheté des petites agences pour racheter les managements des petites agences pour que ce management, implémenté sur une grosse structure, puisse donner une impulsion stratégique, une pulsion créative. C'est-à-dire retrouver un esprit de petite agence dans une grande agence.

Cette « filialisation » a forcé le marché des agences à évoluer et se restructurer, puisque le marché se concentrait fortement, ne laissant que très peu de place aux petites structures. D'après les répondants, cette évolution serait encore en cours, mais on verrait en ce moment émerger des agences aux petits moyens, capables de concurrencer les plus grands grâce à leur « business model ».

Ainsi, nous voyons que les phénomènes de la mondialisation et de la filialisation ont été désignés par les répondants comme étant des causes de l'évolution du marché et des agences de publicité en France. Leurs conséquences sur les agences seront présentées dans la prochaine section.

### *La pression financière*

Un autre facteur qui a poussé le marché à évoluer, d'après les répondants, est la pression financière qui s'est accentuée en France ces dernières années. Ce facteur découle en partie de la mondialisation, mais pas seulement. D'après les résultats obtenus durant les entrevues, cette pression financière a trois sources principales : la conjoncture économique française, la rémunération des agences et l'obligation de résultats des gros groupes.

La majorité des répondants ont cité la conjoncture économique en France comme l'une des causes de l'évolution des agences de publicité et de leur marché. L'un des répondants dit :

On est dans un pays qui est, je ne sais pas si on peut parler de crise, mais qui n'est pas dans une économie extrêmement florissante. Là encore, on est sur un marché qui est extrêmement compétitif, les annonceurs nous en demandent de plus en plus pour de moins en moins et quand on est petit c'est difficile de répondre à ces demandes sachant qu'en plus aujourd'hui c'est la fameuse mondialisation.

La conjoncture économique en France fait que les investissements se font plus rares, ou alors qu'ils sont bien plus mesurés. Les annonceurs se font donc plus exigeants sans pour autant mieux rémunérer. Les agences de publicité doivent donc se serrer la ceinture. De plus, de nos jours les compagnies ont une obligation de résultats plus importante que dans le passé. Les fluctuations financières, les actionnaires et les cours de la Bourses mettent une pression aux dirigeants, les incitant à fournir des résultats à court-terme. Cette pression se ressent du côté des agences où la finance prend une place de plus en plus importante comme nous l'indique un répondant :

[...] Aujourd'hui chaque centime est négocié, chaque euro investi doit être justifié. On attend un retour sur investissement à court-terme de chaque euro investi, donc oui, le rapport à l'argent est beaucoup plus dur. Le train général est beaucoup plus dur aussi, donc voilà. Il y a une pression terrible aussi du côté des annonceurs qui ont des délais eux-mêmes [...]. Cette pression, évidemment, est transmise à l'agence qui, elle-même, doit travailler dans des délais très courts et à qui on demande des résultats immédiats.



La pression financière s'est également exprimée au travers d'un autre fait qui a touché le marché français d'après les répondants. Il s'agit du changement de rémunération des agences de publicité, imposé par la « loi Sapin » au début des années 1990. L'un des répondants nous explique les effets de cette loi :

A l'époque, les agences avaient deux modes de rémunération : elles étaient rémunérées par leurs clients sous forme d'honoraires ou sous formes de commissions, et par les médias [...]. Au début des années 90, il y a eu une loi, une loi qu'on appelle la « loi Sapin », qui est une loi sur la moralisation des flux financiers dans les agences de publicité, où en fait les médias n'ont plus le loisir de rémunérer les agences pour leur préconisation média. Donc la seule source, ce qui est en toute somme devenu logique, de rémunération des agences est devenue leurs clients.

Ainsi, cette loi a eu pour effet de considérablement diminuer la rémunération des agences de publicité, provoquant la première grande crise du secteur. Ceci a obligé les agences à revoir leurs organisations et trouver d'autres sources de développement, notamment en développant leur éventail de métiers.

La pression financière et ses différentes sources ont donc eu un impact important sur les agences de publicité puisqu'elles ont forcé une restructuration, ont diminué les budgets ainsi que les rémunérations. Mais l'évolution des marchés est également due à un autre facteur qui a été souligné comme étant primordial par les répondants. Il s'agit de la poussée technologique.

#### *La poussée technologique*

Force est de constater que le développement des technologies dans les vingt dernières années a profondément fait évoluer les marchés, et que son impact a été très important. Il en est de même dans le monde publicitaire, où la poussée technologique a entraîné de nombreux changements dans le travail.

Tout d'abord, les nouvelles technologies ont permis la création de films publicitaires plus vrais que nature. Le digital et la numérisation ont permis aux publicitaires de proposer des films faisant preuve d'encore plus de créativité et de surprises en tout genre, facilitant ainsi la mise en valeur du produit. De plus, c'est le travail des publicitaires qui a été bouleversé puisqu'avant la numérisation, faire un film demandait beaucoup de temps et d'argent comme l'explique l'un des répondants :

D'un coup on est plus du tout dans la même vitesse et dans la même économie. C'est-à-dire qu'avant il fallait trois mois pour faire un film et ça coûtait deux millions de francs. Aujourd'hui, il faut peut être deux semaines pour faire un film et ça coute vingt mille euros si c'est diffusé sur Internet, et si ça marche bien on pourra l'adapter. Ça change tout et c'est très excitant [...]. L'Internet a apporté beaucoup plus de vitesse aux agences et a changé la structure des agences. Les agences étaient beaucoup plus verticales auparavant et elles sont en train de devenir beaucoup plus horizontales.

La production des films a donc bénéficié de la poussée technologique, mais leur distribution a également su en tirer partie, notamment grâce à l'Internet, qui est devenu un média de premier plan. Il n'est plus nécessaire de passer à la télévision pour faire de la publicité, et Internet apparaît aujourd'hui pour les publicitaires comme une excellente rampe de lancement, car peu coûteuse et au bouche-à oreille très efficace. L'un des répondants parle d'Internet :

Au-delà de ce nouveau média pour la communication, c'est surtout une révolution extraordinaire dans la relation qu'on peut avoir avec les gens. Donc Internet va restructurer le monde des agences et des groupes de communication, il va complètement les remodeler, et cette phase de quatre/cinq ans qu'il y a eu on va dire d'apprentissage d'Internet comme un nouveau média, aujourd'hui on rentre vraiment dans une nouvelle ère.

Dans cette section, nous avons donc vu quels étaient, d'après les répondants, les facteurs qui ont entraîné les changements du marché et des agences de publicité. Pour résumer, les causes les plus fréquemment citées ont été la mondialisation, le phénomène de filialisation, la pression financière et la poussée technologique. Dans la section suivante, nous verrons quelles ont été les conséquences de ces facteurs sur les agences de publicité.

#### 4.2.3 Les conséquences des facteurs de changement sur les agences de publicité

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs facteurs ont agi sur les marchés et ont provoqué leur évolution. Les agences de publicité étant au cœur des marchés, il était intéressant de voir quelles ont été concrètement les conséquences sur leur fonctionnement. Pour recueillir ces informations, il a été demandé aux répondants durant les entrevues de décrire et d'expliquer quels ont été, selon eux, les plus importants changements des vingt dernières années dans le monde publicitaire et quelles ont été les conséquences sur leur agence. Les résultats sont présentés dans cette section.

A la suite de l'étude des « verbatims », 3 thèmes principaux se sont dégagés des réponses traitant des conséquences des facteurs d'évolution sur les agences de publicité en France. Il s'agit de l'importance grandissante des finances dans le monde publicitaire, le besoin de restructurations des agences, et l'internationalisation des problématiques. Voyons ces trois conséquences plus en détail.

##### *L'importance grandissante des finances*

Comme nous l'avons vu précédemment, la mondialisation et la pression financière ont agi au cœur du monde publicitaire. D'après les répondants, l'une des conséquences importantes a été de réduire la rémunération des agences. Ces dernières se sont retrouvées avec moins de moyens financiers, des salaires revus à la baisse, et le milieu a ainsi connu une période de licenciements massifs, et donc la crise. Mais dans le même temps, les annonceurs exerçaient une pression plus forte sur les agences. Leurs investissements étaient moins fréquents, mais avec des sommes beaucoup plus conséquentes. Comme dans le même temps le marché devenait de plus en plus compétitif, les agences de publicité ont dû se serrer la ceinture et fournir un travail tout aussi important, pour beaucoup moins. L'un des répondant explique :

A mon humble niveau, ce qui a changé c'est qu'aujourd'hui [...] on ne me parle plus de création. On ne me parle plus que d'argent. J'ai commencé ce métier dans une espèce d'insouciance totale par rapport aux aspects financiers, mais alors totale. C'est-à-dire que j'ai le souvenir des toutes premières années où j'ai commencé ce métier, on ne nous parlait absolument jamais d'argent. [...]. Je pense que les budgets se sont énormément réduits, puis les annonceurs ont commencé à faire attention à leurs budgets de communication [...]. Moi aujourd'hui, je suis devenu un véritable gestionnaire. Je suis gestionnaire de ma masse salariale, je suis gestionnaire des sommes que j'engage sur la production d'un film, j'en ai la responsabilité. On ne me parle que d'argent toute la journée.

Les finances ont donc pris une place prépondérante dans le monde publicitaire par rapport au passé, à cause de la mondialisation et de la hausse de la concurrence qu'elle a engendrée. Mais il faut reconnaître que cette conséquence n'est pas uniquement propre au marché français et à la publicité. C'est dans tous les domaines et le monde entier que la finance a gagné de l'importance. C'est d'ailleurs cette conséquence qui en a entraîné une autre pour les agences de publicité : le besoin de restructuration des agences.

#### *Le besoin de restructuration des agences*

Du fait des problèmes (notamment financiers) auxquels elles étaient confrontées, les agences en France ont été obligées de s'adapter en procédant à d'importantes restructurations. Ces dernières se sont exprimées sous différentes formes.

Tout d'abord, les agences ont pour la plupart été contraintes à étendre leurs champs de métiers. Faire uniquement du conseil publicitaire et du placement média n'était plus suffisant pour répondre aux attentes des annonceurs et rester compétitif. D'importants investissements ont été nécessaires comme l'explique un répondant :

Le business classique des agences centré autour de la pub et du grand média, pour moi, est condamné. Si on ne sort pas de la pub, si on ne fait pas plusieurs métiers, si on ne fait pas de la vraie intégration, si on ne met pas le digital au centre de l'agence (et non pas à la périphérie), si on ne réfléchit pas à des concepts qui sont des concepts internationaux, si on ne s'organise pas en « hub » [...], en général l'avenir est assez compromis je pense.

Le terme « intégration » (ou 360°) citée par ce répondant est un terme qui est souvent revenu lors des entrevues. Il consiste justement à intégrer plusieurs métiers et plusieurs compétences au sein d'une même agence pour être capable d'offrir plus de services. C'est notamment la poussée technologique, dont il a été question plus tôt, qui a également forcé les agences à intégrer de nouveaux médias, comme l'Internet. Les agences ont dû apprendre à maîtriser cet outil promotionnel au très grand potentiel en recrutant des personnes sachant le maîtriser. L'un des responsables d'agence interrogés dit :

Aujourd'hui, les tuyaux se sont multipliés et c'est la problématique numéro un des agences de communication en France, voir dans le monde. [...]. Avant, on avait des vecteurs assez simples : il y avait la télévision, le cinéma, et puis la presse. [...] Aujourd'hui, c'est beaucoup plus complexe. Il y a eu l'arrivée d'Internet qui a quand même chamboulé énormément de choses dans notre métier, et du coup il faut être beaucoup plus malin dans nos investissements. [...] Donc du coup on a investi des gens dans le design, on a investi des gens dans l'édition, dans la publicité, dans l'Internet, dans l'événementiel. Donc on a su un petit peu développer notre offre pour répondre à tous ces canaux de communication.

Concernant la restructuration des agences, ces dernières ont donc dû apprendre à travailler avec de nouvelles méthodes. De plus, la poussée technologique et l'Internet ont obligé les agences à travailler beaucoup plus vite, à revoir leurs façons de penser. Souvent, les agences aux petites structures sont obligées de s'adosser à un plus gros groupe pour survivre, expliquant ainsi pourquoi les fusions et acquisitions se multiplient. Toutes ces exigences sont d'autant de restructurations qui ne cessent de faire évoluer les agences de publicité en France, et qui vont peut-être mener vers un nouveau vivier d'agences, proposant un « business model » différent d'une agence de publicité dite « traditionnelle ».

### *L'internationalisation des problématiques des agences*

D'après les répondants, ce point constitue la 3<sup>ème</sup> principale conséquence des diverses évolutions du marché en France. La mondialisation a forcé les agences à « s'internationaliser » dans plusieurs domaines. Tout d'abord, ce sont les problématiques publicitaires auxquelles les agences ont dû faire face qui ont changé. En effet, les annonceurs

sont souvent des compagnies qui souhaitent s'implanter dans un nouveau pays, et qui vont donc demander aux agences de créer un message publicitaire capable de s'expatrier. C'est donc un nouveau facteur que les agences de publicité doivent prendre en compte, comme l'explique l'un des responsables lors d'une entrevue :

Si je vous prends un exemple tout simple, c'est qu'aujourd'hui je travaille pour EDF (*Électricité de France*), qui est, a priori, une marque bien française et qui pourtant a investi en Angleterre, en Italie. Moi, c'est des données que je suis obligé de prendre en compte lorsque je vais faire un acte de communication pour EDF. Il faut que je prenne en compte que cette marque aujourd'hui elle est aussi représentée dans des pays qui ne parlent pas le français, dans une culture où EDF est inconnue, donc voilà. En même temps c'est passionnant pour nous, parce que ça nous oblige à bien réfléchir et à proposer des solutions qui soient viables dans d'autres pays que la France, donc c'est très intéressant.

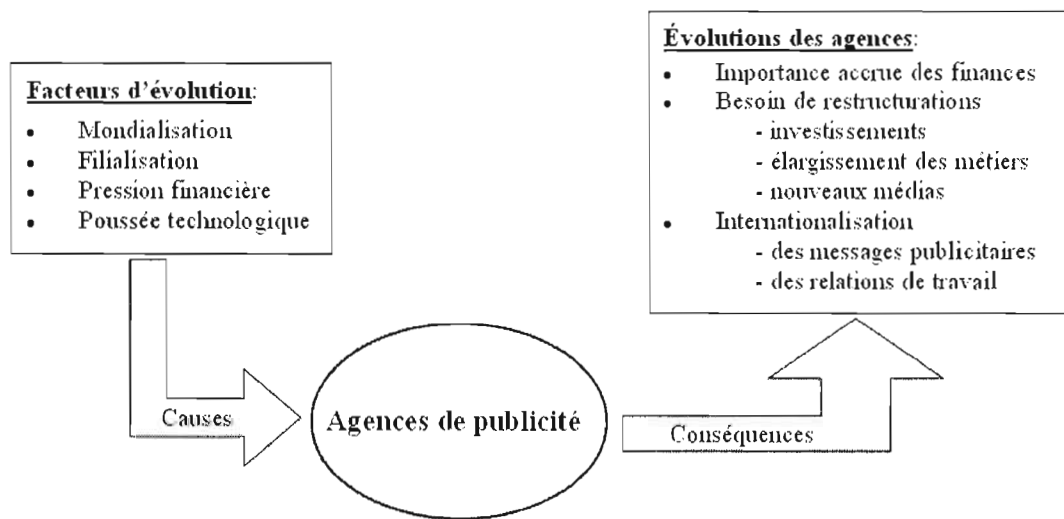
La mondialisation a donc forcé les agences à adopter le facteur culturel dans leurs messages publicitaires. Bien que certains soient tentés de proposer un message « passe-partout » dans plusieurs pays, d'autres pensent qu'au contraire ce facteur permet aux agences de développer leurs compétences et leur créativité, pour trouver des solutions adaptées à chacun. C'est l'éternel débat sur la globalisation des messages publicitaires, qui permet des économies d'échelle en proposant le même film publicitaire à plusieurs pays. L'un des répondants nous donne son avis sur le sujet :

Là où la mondialisation et les réseaux continuent à avoir une vraie justification, c'est encore une fois pour des raisons financières [...] parce que ça permet de parler à tout le monde de la même manière, mais ça coûte moins cher d'avoir une agence qui produit une campagne pour 25 pays, que d'avoir 25 agences dans 25 pays différents, qui produisent 25 campagnes différentes. [...] Mais il est clair qu'une bonne publicité locale, qui se joue sur des ressorts locaux, sera toujours meilleure qu'une campagne internationale. C'est toujours quand même un peu le plus petit dénominateur commun une campagne internationale donc elle peut toujours être battue par une campagne locale bien sentie, et qui parle de façon beaucoup plus forte à un public beaucoup plus ciblé. [...] Après, il y a une sorte de compromis qui se fait de ce point de vue là pour quand même arriver à des économies d'échelle et en même temps garder quand même une espèce de pertinence sur différents marchés.

En plus de devoir « internationaliser » leurs messages publicitaires, les responsables d'agence interrogés ont noté que leurs relations de travail s'internationalisent souvent par la même occasion. Comme les agences ont souvent des filiales et des bureaux à l'étranger, elles entretiennent plus des relations avec des collègues ne parlant pas la même langue qu'eux : ils voyagent, participent à des colloques organisés par la maison-mère pour solidifier et rapprocher les membres du réseau.

Ainsi, nous voyons que les conséquences des facteurs d'évolution du marché sur le fonctionnement des agences sont nombreuses. La figure 4.1 qui suit propose un résumé des causes de l'évolution ainsi que de leurs conséquences sur les agences de publicité.

**Figure 4.1**  
Résumé des facteurs d'évolution et des conséquences sur les agences





### 4.3 L'importance de la culture et des valeurs dans les agences multinationales

Le troisième thème de notre recherche concerne l'importance de la culture et des valeurs dans les agences multinationales. Dans cette section, l'objectif sera double. Tout d'abord, nous chercherons à comprendre l'influence de la culture organisationnelle sur les agences de publicité. Ensuite, nous chercherons à déterminer si les valeurs exprimées dans les publicités sont ou non un facteur tranchant dans le comportement de consommation. Cette partie présentera donc les résultats obtenus par les entrevues.

#### 4.3.1 La culture organisationnelle dans les agences multinationales

Dans cette section, l'objectif sera de mieux comprendre l'influence de la culture organisationnelle sur les agences de publicité multinationales. L'étude de ce facteur nous permettra notamment, par la suite, de déterminer si cette culture peut avoir une influence sur le contenu des messages publicitaires. Nous présenterons les résultats obtenus lors des entrevues quant aux questions traitant de la culture organisationnelle et de son influence sur les fonctionnements des agences. Les résultats sont résumés dans le tableau suivant.

Les colonnes correspondent aux diverses agences ou réseaux d'agences qui ont été interrogés. Il faut noter que plusieurs répondants peuvent faire partie du même réseau. L'échantillon contient uniquement des agences dont le réseau est international : un réseau d'agences françaises (Havas), un réseau d'agences entrepreneuriales (M&C Saatchi GAD), et trois grands réseaux américains (Interpublic, TBWA et DDB). Les rangs présentent, quant à eux, 5 variables permettant de comprendre le degré de l'influence organisationnelle agissant sur le réseau ou l'agence : l'influence extérieure, la nature des valeurs prônées par l'agence ou le réseau, la transmission ou non de valeurs à travers le réseau, la présence d'une culture de réseau, et l'influence ou non des valeurs sur le contenu des messages publicitaires.



**Tableau 4.2**  
Les influences de la culture organisationnelle selon les réseaux

|  | Agences et réseaux        |                       |                |                |              |
|--|---------------------------|-----------------------|----------------|----------------|--------------|
| Variables                              | Havas                     | M&C<br>Saatchi<br>GAD | Interpublic    | TBWA           | DDB          |
| Influence extérieure                   | financière                | financière            | oui            | oui            | oui          |
| Valeurs prônées                        | perso.                    | réseau                | réseau         | réseau         | réseau       |
| Transmission des valeurs               | non                       | oui                   | oui            | oui            | oui          |
| Présence d'une culture de réseau       | non                       | non                   | oui            | oui, forte     | oui, forte   |
| Influence des valeurs sur les messages | oui, indirecte et directe | oui, directe          | oui, indirecte | oui, indirecte | oui, directe |

Pour 12 répondants

Afin de commenter les résultats obtenus, revenons sur chacune des variables plus en détail.

#### *1) L'influence extérieure*

Cette variable sert à déterminer quelles sont les influences autour de l'agence en question. Elle permet d'en dire plus sur l'influence d'une possible maison-mère étrangère, de la haute direction (dont le siège social est souvent à l'étranger) ou de simples bureaux hors du territoire français.

Les résultats du tableau 4.2 montrent que pour deux réseaux (Havas et M&C Saatchi GAD), l'influence extérieure qui est exercée est uniquement d'ordre financier. Ceci signifie que les agences des réseaux interrogés sont autonomes. Le peu de relations qu'elles entretiennent avec leur haute direction consiste à rendre des comptes financiers et des bilans à la fin de chaque année. Elles jouissent donc d'une certaine autonomie et sont sujettes à peu d'influences sur leur travail, comme nous le dit l'un des répondants :

J'ai un degré de liberté pratiquement total si je respecte mes engagements. Mes engagements c'est : « Je dois faire ce chiffre ». Je touche du bois, pour l'instant on le fait. Mais le jour où je ne fais pas ce chiffre, il y aura certainement des gens à Londres qui me diront : « Gilles, tu n'as pas fait le chiffre, il va falloir prendre des décisions sur ta boîte, pour virer des gens.

Les résultats obtenus montrent que les trois autres réseaux (Interpublic, TBWA et DDB), quant à eux, reçoivent une influence forte de l'extérieur, qui peut s'exprimer sous plusieurs formes. Tout d'abord, les répondants de ces réseaux disent entretenir beaucoup de relations avec les bureaux étrangers du réseau en participant, par exemple, à des séminaires ou à des stages de formation, durant lesquels sont expliqués la façon de penser et les modes de travail du réseau. Cette influence extérieure peut donc aussi s'exprimer sous une forme idéologique. Durant les entrevues, les répondants de ces trois réseaux ont montré une appartenance forte à leur groupe et une relation très proche avec l'idéologie qui est véhiculée par le réseau. Les réseaux TBWA et DDB se reposent par contre beaucoup plus une culture des pères fondateurs que le réseau Interpublic, qui repose plus sur une culture de l'entreprise.

Les résultats pour cette première variable indiquent donc que les trois grands réseaux américains ont une influence forte de l'extérieur, tandis que les autres ont une influence principalement d'ordre financier.

## *2) Les valeurs prônées par les agences*

Cette variable sert à déterminer la provenance des valeurs défendues par les responsables d'agences interrogés. Ainsi, si les valeurs prônées sont plus de l'ordre personnel, alors l'influence de la culture organisationnelle sera plutôt faible. Si, à l'inverse, les valeurs prônées font référence au réseau, alors elle sera forte. Lors des entrevues, la question suivante a été posée aux répondants : « Votre agence prône-t-elle des valeurs en particulier, et si oui, lesquelles ? ». Les résultats montrent que pour le réseau Havas, les valeurs prônées ont une origine uniquement personnelle. Ceci signifie que d'après les répondants, l'agence ne défend pas de valeurs en particulier, mis à part celles propres à chaque individu constituant l'agence, comme l'explique l'un des répondants du réseau Havas : « Je pense que les valeurs ne sont

pas portées par une entreprise. Elles sont portées par les gens qui la dirigent et la composent. »

D'après les résultats, les 4 autres réseaux interrogés (M&C Saatchi GAD, Interpublic, TBWA et DDB) prônent des valeurs propres au réseau. Ceci signifie qu'ils puisent leurs valeurs à la source de l'entreprise et de sa culture. Par exemple, M&C Saatchi GAD dit que ses valeurs sont de types « entrepreneuriales » et qu'elles sont partagées par le réseau, car ça en constitue sa nature même. De même, les réseaux TBWA et DDB disent que leurs valeurs sont implicites dans le réseau, mais partagées par tous de manière très naturelle. Ils soulignent également l'importance fondamentale des pères fondateurs (respectivement Jean-Marie Dru et William Bernbach) et de leur culture d'entreprise pour expliquer la provenance de leurs valeurs.

Les résultats pour cette variable indiquent donc que les grands groupes américains ainsi que le réseau entrepreneurial prônent des valeurs propres à leur réseau. De l'autre côté, le réseau français (Havas) prône des valeurs qui « appartiennent » individuellement aux employés.

### 3) *Transmission des valeurs*

Cette variable est en lien avec la précédente, et permet de voir si les valeurs sont transmises à travers le réseau. Ceci indiquerait que l'organisation et ses valeurs sont bien cultivées à travers les membres du groupe, et qu'elles ont donc une probabilité plus forte d'être partagées par le nombre.

D'après les résultats obtenus, le réseau Havas semble ne pas transmettre ses valeurs à travers son réseau. Pour ces répondants, aucun message commun n'est transmis pour assurer une quelconque cohésion. Tandis que de l'autre côté, 4 réseaux (M&C Saatchi GAD, Interpublic, TBWA et DDB) admettent qu'il y a une transmission des valeurs. Les résultats montrent que ces valeurs s'expriment sous la forme d'*idées directrices* propres à chacun des réseaux et partagées par ses membres. Ainsi, le réseau M&C Saatchi GAD a comme idée

directrice principale ce qu'ils nomment la « Brutal Simplicity », qui consiste à proposer aux clients uniquement des solutions simples, car comme le dit l'un des répondants dans ce réseau, « ce sont les idées simples qui sont universelles ». De son côté, le réseau TBWA a comme idée directrice ce qu'ils appellent la « disruption », expliquée ainsi :

Ce n'est pas une méthode, c'est juste une gymnastique pour envisager, pour réfléchir, pour penser, pour penser des sujets de communication, et qui permet d'innover, voilà. [...] C'est véritablement une manière encore une fois de penser et de faire la communication, et ça irradie vraiment tout le réseau. C'est pas simplement qu'un habillage, c'est à dire que c'est quelque chose qui nous imprègne notre vocabulaire, notre manière de travailler, notre manière de réfléchir, et c'est aussi quelque chose qui nous relie au client parce que c'est quelque chose de partagé. [...] C'est une méthode, c'est une pensée. La disruption c'est un exemple, mais c'est surtout un espace libre qu'on a en commun.

Pour finir, DDB a comme idée directrice « l'aspect humain lié à la compétence », héritage direct de leur père fondateur, William Bernbach. A son sujet, l'un des répondants chez DDB dit :

Il voulait à la fois des gens qui étaient des gens brillants, compétents, mais en même temps avec des qualités humaines, parce qu'il croyait à une espèce d'émulation qui peut y avoir quand on travaille dans un cadre positif, et ça c'est quelque chose qui est très fort, qui est très présent à l'agence.

Ainsi, ces exemples montrent que mis à part pour le réseau français Havas, la transmission des valeurs entre les membres est chère aux agences et souvent effectuée grâce à des idées directrices qui définissent la culture et les murs de celles-ci.

#### *4) Présence d'une culture de réseau*

Cette variable est importante car elle est au cœur même du thème de cette section : comprendre les sources et influences de la culture organisationnelle sur les agences de publicité. La question est la suivante : Les membres du réseau privilégient-ils l'intérêt de leur agence sur celui du réseau, ou le contraire ? Le but est de savoir si les membres du réseau

placent plutôt le réseau (soit le collectif) ou l'agence (soit l'individu) au cœur de leurs agissements et de leurs fonctionnements.

Les résultats obtenus sont les suivants : Dans les réseaux interrogés, seuls le français (Havas) et le réseau entrepreneurial (M&C Saatchi GAD) n'ont pas une culture réellement de réseau entre leurs murs. Ces agences ont des fonctionnements plus individualistes et autonomes au niveau de l'idéologie. De l'autre côté, les 3 autres réseaux (Interpublic, TBWA et DDB) ont, quant à eux, une culture de réseau qui est très présente et qui agit sur les modes de pensée et de travail de leurs employés, comme nous l'indique l'un des répondants chez DDB:

Les agences locales sont déjà fortement imprégnées de ce qui fait la culture DDB. Elle est déjà très fortement présente dans l'agence, historiquement présente. [...]. Tout le monde connaît les grandes campagnes de Bernbach et tout ça, mais on a aussi nos campagnes à nous, qui ont été développées chez DDB France, qui sont des campagnes très « DDB-iennes » et qui, du coup, font aussi partie d'éléments structurant notre culture. Donc ce que je veux dire par là, c'est que les éléments structurants de la culture, ce n'est pas simplement des éléments qui viennent du haut, qui viennent de New York. Et d'ailleurs, c'est avant tout et c'est aussi pour ça que la culture est forte, parce que c'est en même temps un mélange des choses qui viennent des fondateurs, et que nous avons repris à notre compte.

TBWA et DDB se démarquent un peu du lot dans la mesure où cette culture organisationnelle provient encore plus directement de ses pères fondateurs, qui à leurs yeux ont une place prépondérante dans la vie du réseau. Ces deux groupes ont, durant les entrevues, particulièrement insisté sur ces pères fondateurs, réels moteurs de la pensée et du travail effectué. Ils sont considérés comme des icônes, comme le montre cet extrait d'une entrevue, où le répondant parle du fondateur de TBWA, Jean-Marie Dru :

Lui, c'est ce qu'on appelle des valeurs incarnées. [...]. Me dire que je bosse dans un groupe qui suit Jean-Marie Dru...oui ça me rend fier parce que quand je regarde l'histoire de ce personnage là, je me dis que c'est quand même pas mal : quel engagement, quel courage, quel travail, quelle intelligence. Enfin bon, je peux y voir tout ça, voilà. S'il fallait avoir un patron, que ce soit celui-là. Ça tombe bien, c'est mon patron. Et puis après c'est confirmé parce que moi j'ai eu la chance de le rencontrer en fait.

Les entrevues ont toutefois montré que les cultures de TBWA et DDB sont différentes dans le sens où chez ce premier réseau, le père fondateur a inculqué des méthodes de travail qui sont au cœur de la culture. Tandis que chez DDB, cette culture est plus idéologique puisque c'est l'aspect humain du travail qui est mis en avant par son fondateur.

Pour résumer les résultats de cette variable, nous voyons donc que les grands réseaux américains ont une culture de réseau très forte et très présente, alors que les réseaux français et « entrepreneuriaux » ont une culture plus autonome et donc plus propre à l'agence en question.

#### *5) Influence des valeurs sur le contenu des messages publicitaires*

Cette variable permet de savoir qu'elle est, d'après les répondants, l'influence de la culture organisationnelle sur le travail de l'agence de publicité. Se peut-il que la culture ait une influence sur le contenu des messages publicitaires ? Les résultats montrent que les avis atteignent une certaine convergence. D'après 67% des répondants des réseaux interrogés (seul deux des douze répondants ont un avis contraire), la culture et les valeurs partagées par un réseau ont une influence sur le contenu des messages publicitaires. Cependant, il y a une certaine nuance dans cette tendance, puisque certains pensent que l'influence des valeurs sur les messages est directe, alors que d'autres la considèrent indirecte.

Ceux qui la pensent directe (Havas, M&C Saatchi GAD, et DDB) justifient leur choix en disant qu'une culture et des valeurs agissent sur les modes de pensée, sur les modes de travail et donc sur le travail qu'elles fournissent à leurs clients, soit le contenu d'un message publicitaire. Voici ce qu'explique l'un des répondants chez DDB :

Toutes les cultures des entreprises influent sur les messages. Je dirais que non seulement elles les influent, mais elles sont totalement infusées dans les messages publicitaires, c'est une évidence. Je crois que quand Bernbach mettait en avant justement les qualités humaines des gens [...], toute son approche publicitaire c'était justement de regarder autour de lui et chez ses concitoyens tout ce qui est de tirer toute la fibre humaine pour se faire des campagnes qui justement reposaient sur cette fibre humaine. [...]. La culture elle est culture d'entreprise, elle se voit dans les campagnes. Alors je pense que pour le public c'est compliqué à déceler et à identifier, mais quand on est professionnel, on voit très, très bien les différences dans les campagnes, on voit les différences dans la culture.

De leur côté, ceux qui pensent que l'influence de la culture et des valeurs sur les messages publicitaires est indirecte, soutiennent leur avis en expliquant la chose suivante : la culture a une influence dans la mesure où elle change la façon de travailler, de penser. La proposition d'un message faite aux annonceurs sera donc influencée par cette culture d'une manière ou d'une autre. Mais étant donné que le message d'une publicité appartient à la marque (en d'autres termes l'agence crée un message qui est propre au client, mais avec des mots nouveaux), la culture n'apparaît pas directement dans le contenu du message, comme le dit l'un des répondants :

Le message que nous recommandons aux marques est un message qui leur appartient, donc c'est eux qui le portent. [...]. Si vous voulez, il y a une influence et il y a des valeurs, mais qui jouent dans le travail, et donc du coup, la qualité du travail qui est fourni à nos clients est le produit de ces valeurs traduites en actes, elles aussi. Après, le contenu d'un message, c'est le contenu d'une marque. C'est-à-dire, justement on ne doit pas le sentir, ça doit être la marque qui parle de la manière la plus naturelle possible du point de vue de la cible, vous voyez ? Quand Apple vous parle, il faut que vous sentiez que c'est Apple qui pourrait vous parler comme ça. Ça, c'est l'objectif. L'agence n'a pas de raison d'exister dans le discours publicitaire de ces marques. L'objectif de l'agence est de faire exister pleinement une marque de la manière la plus naturelle qu'elle a à s'exprimer.

De cette variable, il faut donc retenir que la majorité des répondants pensent que la culture et les valeurs d'un réseau ont une influence sur le contenu des messages publicitaires créés par l'agence, qu'elle soit directe ou indirecte.

#### 4.3.2 L'importance des valeurs dans le comportement de consommation

Dans cette section, l'objectif sera de présenter les résultats obtenus lors des entrevues quant aux questions traitant de l'importance des valeurs, et plus précisément dans le comportement de consommation qu'implique une publicité. La question est de savoir si les valeurs qui sont exprimées sont ou non un facteur tranchant dans ce processus, ou si les valeurs jouent en fait un rôle moins important. Cette section présentera donc l'avis des responsables d'agences sur ce sujet.

A la question « Pensez-vous qu'il est important d'exprimer des valeurs en publicité ? », tous les répondants ont été unanimes. Pour eux, exprimer des valeurs est indispensable et plusieurs arguments ont été avancés. Tout d'abord, exprimer des valeurs permet de créer un lien avec le client. Le raisonnement est le suivant : Sachant que plusieurs produits du même type sont présents sur un même marché, les marques ont besoin de se différencier. Le produit doit intéresser, et pour cela, il faut communiquer sur des points qui parlent aux gens, qui les touche. L'une des manières pour y arriver est de communiquer sur des valeurs qui vont faire sortir le produit de son simple cadre de consommation. Le but est de faire exister le produit au-delà de la marque, pour que les gens soient interloqués et puissent s'y identifier. L'un des répondants explique :

Le travail d'une publicité c'est de faire exister une marque aux yeux des consommateurs. Pour qu'elle existe, il faut qu'elle soit différente, compréhensible, juste, remarquable et remarquée. Donc si on a rien à dire, autant fermer sa gueule, qu'on soit une marque ou pas. Donc oui, c'est important d'exprimer des valeurs, ou en tout cas de les faire comprendre, de dire pourquoi on se bat, pourquoi on pense que nos produits sont bons. [...]. Je crois qu'une marque existe parce que pour les gens elle représente quelque chose. Si le nom de votre entreprise ne représente rien pour les gens, alors elle n'est pas une marque. Donc oui, une marque égale des valeurs.

D'après les répondants, les valeurs sont importantes car elles permettent de voir plus loin que le simple discours propre au commerce. Elles posent les fondements d'une marque et lui donne une raison d'exister plus forte aux yeux des consommateurs, presque une plus grande légitimité. Ces fondements peuvent permettre de résister aux attaques auxquelles les marques peuvent parfois être confrontées (Nike, Total ou Apple ont été des exemples fréquemment



cités), à condition que ces attaques ne soient pas directement en lien avec les valeurs qu'elles prétendent défendre.

Les valeurs sont donc indissociables de la publicité, mais sont-elles un facteur tranchant dans le comportement de consommation ? Les résultats montrent que la majorité des répondants pensent que les valeurs sont indispensables dans ce processus, mais pas suffisantes. En d'autres termes, il y a d'autres facteurs qui rentrent également en ligne de compte et qui poussent le consommateur à préférer un produit plutôt qu'un autre. Les répondants insistent notamment sur le fait que si un produit ne répond pas aux attentes des clients, que si les valeurs que la marque exprime ne sont pas transformées en actes et incarnées dans le produit, alors le produit ne se vendra pas, et ce malgré que la campagne publicitaire soit la plus parfaite et les valeurs exprimées les plus proches des consommateurs. L'un des répondants dit à ce sujet :

Vous avez des marques fortes, encore une fois aujourd'hui, qui ont un point de vue idéologique sur les choses, mais ce point de vue idéologique sur les choses il redescend jusque dans le produit, il redescend jusqu'à dans l'expérience, et c'est là, tout d'un coup, qu'on est fort parce que c'est là qu'on est crédible [...]. Avoir un discours idéologique aujourd'hui sans que ces idées s'incarnent est quelque chose qui, d'une part, marche moins, et qui à mon avis est un peu dangereux parce que si un jour on se rend compte que vous faites le contraire de ce que vous dites...

Le produit doit donc être en adéquation avec les valeurs que propose la marque, et les valeurs doivent se ressentir dans le produit pour qu'elles puissent vraiment avoir de l'impact sur la préférence.

Les répondants ont également souligné que les valeurs ne sont pas une condition suffisante dans la mesure où des facteurs sociaux jouent aussi sur le choix du consommateur et font que l'on ne se s'arrête pas à l'expression pure des valeurs dans une publicité. Le besoin de conformité, l'économie ou la mode sont autant de facteurs qui peuvent réduire l'influence et l'efficacité des valeurs exprimées dans une publicité. A la question « pensez-vous qu'il est possible d'acheter un produit qui exprime des valeurs auxquels un consommateur n'adhère pas ? », la majorité des répondants ont répondu que oui, dans la

mesure où ces facteurs justement vont agir sur la conscience et former une préférence. Ceci est cependant en contradiction avec les propos récoltés dans la revue de littérature, où il est dit que les marques seront plus fortes si elles accordent leurs valeurs à la culture locale (De Mooij, 1998 ; p.37 de ce document). Une nuance doit cependant être faite : si l'individu mène un combat idéologique dans sa vie de tous les jours au sujet de valeurs qui le contrarient, alors la probabilité qu'il achète un tel produit sera très faible. Dans le cas où ces valeurs l'interpellent mais sans plus, alors les facteurs sociaux joueront un rôle de balance et le consommateur pourrait passer outre ces valeurs pour acheter le produit.

Pour résumer, les résultats montrent que bien que les valeurs soient indispensables à la publicité, elles ne constituent pas une condition suffisante pour former une préférence et un choix final. Aux yeux des répondants interrogés, elles ne seraient donc pas un facteur *tranchant* dans ces processus, bien qu'elles gardent une importance non négligeable.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION

Les résultats et leur analyse préliminaire ayant été présentés précédemment, ce chapitre aura pour but de lancer une discussion permettant de voir plus loin que les simples résultats. Cette discussion sera divisée en trois parties. Tout d'abord, nous reviendrons sur le premier thème de la recherche, soit les critères de sélection des agences. Ensuite, la restructuration du marché français des agences de publicité sera évoquée, pour finir sur l'importance des valeurs en publicité.

#### 5.1 Les critères de sélection des agences

Dans le chapitre précédent, les résultats concernant les critères de sélection jugés comme les plus importants par les responsables d'agences interrogés ont été présentés. Ainsi, nous avons vu que les critères utilisés lors de l'étude de Ballester de 1990/1991 sont toujours d'actualité aujourd'hui, et que leur classement n'avait guère évolué en 17 ans. Les compétences internes, la qualité des rapports humains et la structure des agences sont toujours considérés comme étant les 3 critères les plus importants lors de la sélection d'une agence. En d'autres termes, ce sont les critères dont une agence doit disposer si elle veut être compétitive sur le marché français des agences de publicité. Cette liste de critères a été jugée par les répondants comme étant complète, ce qui sous-entendrait que malgré le temps qui a passé depuis la dernière étude et les diverses évolutions du marché, aucun critère de sélection ne devrait être rajouté à cette liste aujourd'hui. Bien que les répondants ont souvent mentionné que certains critères pourraient être rajoutés (tels que le « 360° » ou « la maîtrise

des nouveaux médias »), ces derniers seraient à placer dans la catégorie « compétences internes des agences ».

Dans la liste des critères présentée, deux d'entre eux sortent également du lot et méritent que l'on s'y attarde : « la localisation géographique » et « les tarifs appliqués par l'agence », classés respectivement 7<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> lors de cette étude. Ces deux critères ont été jugés par les répondants comme étant secondaires et donc peu décisifs. De son côté, la localisation géographique a présenté un certain paradoxe dans cette recherche. Bien qu'elle soit considérée peu importante lors de la sélection d'une agence, la majorité des annonceurs préfère travailler avec une agence située dans la même ville, et la majorité met cette préférence en pratique. La localisation géographique est-il donc un critère si négligeable que cela ? Il semblerait que non. Les résultats laisseraient penser qu'il n'est pas un critère *décisif* (comme le sont les compétences internes ou la structure de l'agence), mais plutôt *discriminant*. En d'autres termes, une agence ne sera pas choisie principalement sur le fait qu'elle ne soit pas dans le même pays qu'un annonceur, mais par contre elle pourrait être éliminée pour cette raison si deux agences sont en compétition. Le peu d'importance exprimée par les répondants sur ce critère pourrait donc s'expliquer par le fait que la localisation géographique n'est pas un obstacle en soi, et que comparativement aux autres critères, elle apparaît moins décisive. Cependant, les propos tenus montrent que ce critère garde toute sa pertinence dans cette liste.

De son côté, le critère « tarifs appliqués par l'agence » a lui aussi été jugé comme secondaire, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord parce que les tarifs sont sensiblement les mêmes à travers les agences. Ensuite, parce que ce critère n'est pas perceptible en premier lieu lors de la sélection d'une agence, remettant ainsi sa pertinence en cause. De la même manière, le critère « qualité des rapports humains » a parfois été jugé imperceptible à moins d'avoir déjà travaillé avec une agence. Ceci nous mène à un point important de cette discussion sur ce thème. La liste de critères (initialement issue d'une étude de Ballester) a souvent été critiquée, ou a souvent entraîné la confusion aux yeux des répondants. Ainsi, ces derniers voulaient souvent en agréger certains (par exemple « l'expérience des hommes » et « compétences internes »). L'un des répondants a même tout d'abord refusé d'établir un

classement (pour finalement se raviser) sous prétexte qu'il est sujet à des changements selon le contexte ou le client par exemple.

De tout cela, il faut retenir que la liste de critères utilisée est perfectible. Bien que les critères dans leur ensemble soient toujours d'actualité et pertinents, la liste en tant que telle souffre de quelques défauts qui pourraient mettre à mal les résultats. Un remaniement ou une meilleure distinction des critères serait donc à envisager pour une future recherche. Cependant, les résultats ont tout de même fait ressortir quelques points intéressants à discuter. Le fait que les « compétences internes » soient le critère le plus important n'est pas une surprise, et ce malgré les 17 années passées depuis l'étude de Ballester. La compétence sera toujours la raison principale pour laquelle une agence de publicité sera choisie par un annonceur, parce que les sommes en jeu étant énormes, personne ne prendra le risque de choisir une agence dont les compétences restent à prouver. De la même manière, la qualité des rapports humains est prépondérante car la publicité est une industrie de services, qui met donc l'homme particulièrement en avant. Une bonne communication et de bons rapports de travail sont essentiels à un bon résultat, d'où l'importance de ce critère. Ceci confirme donc ce qui a été vu dans la revue de littérature (chap.I).

Pour conclure sur ce premier thème de recherche, les résultats ont donc été satisfaisants dans la mesure où une convergence a été obtenue et a permis d'actualiser le classement. Malgré les diverses évolutions du marché français, les critères de sélection des agences restent les mêmes dans leur ensemble. Les annonceurs peuvent donc toujours s'appuyer sur ces critères, bien qu'un léger remaniement (pour moins de confusion) pourrait être envisagé dans le futur.

## 5.2 Les restructurations du marché français

Les résultats présentés dans le chapitre précédent sur ce thème ont montré que les évolutions du marché (mondialisation, fusions et poussée technologique) ont entraîné d'importantes restructurations du marché et des agences de publicité. Ces dernières ont été obligées d'évoluer pour s'adapter aux exigences du marché, notamment en développant leurs

compétences (éventail de métiers et maîtrise des nouveaux médias), en investissant et en ayant une structure d'agence plus horizontale que verticale.

Mais au-delà de l'évolution des agences, les résultats dénotent qu'il existe en France certains types d'agences bien définis et qui se distinguent dans leur fonctionnement: les réseaux français, les réseaux « entrepreneuriaux », et les réseaux américains, dont nous allons dresser le profil.

Les résultats montrent que les réseaux français ont certains critères qui les distinguent des autres. Tout d'abord, ces réseaux (tels que Havas ou Publicis) sont composés d'agences qui jouissent d'une certaine autonomie malgré la complexité de leur réseau et leurs liens avec l'international. La seule dépendance qu'ils semblent avoir vis-à-vis de leur haute direction est d'ordre financier. Ainsi, ils sont indépendants dans leur fonctionnement, dans leur idéologie, mais doivent rendre des comptes financiers à la fin de chaque année. Ces réseaux ne misent pas sur une transmission de valeurs à travers leur réseau ou sur une culture de réseau particulière. Ce sont les résultats et le travail qui comptent. Bien que la collaboration et le travail d'équipe soient importants, c'est l'agence qui est mise en avant, plus que le réseau. La cohésion de ce dernier est donc assurée grâce à l'autonomie des agences qui le constituent.

De l'autre côté, les résultats montrent qu'il existe un type de réseau bien différent dans son fonctionnement de celui précédemment cité. Il s'agit des grands réseaux américains, tels que TBWA, Interpublic ou Omnicom par exemple. Ce qui les différencie du précédent, c'est qu'ils sont particulièrement bercés dans une culture d'entreprise collectiviste qui irradie tout le réseau. Leurs liens avec les bureaux ou dirigeants étrangers sont plus appuyés, tout comme leur dépendance idéologique. Les réseaux américains jouissent d'une culture de réseau très importante, qui s'exprime le plus souvent à travers le culte du père fondateur. Ce dernier a inculqué à l'entreprise des valeurs qui sont transmises à travers tout le réseau et qui guident le travail de chacun. Ceci les distingue particulièrement des réseaux français, bien plus autonomes sur tous les points. Les résultats de cette étude montrent qu'il y a bien une distinction à faire pour les agences et réseaux anglo-saxons, qui pensent et travaillent différemment.

Un troisième type de réseau est ressorti des résultats de cette étude. Il s'agit des réseaux « entrepreneuriaux » (comme M&C Saatchi GAD). Ils sont une sorte de mélange entre les deux réseaux précédents dans la mesure où ils reprennent des caractéristiques de chacun, tout en se distinguant des deux. Ces réseaux appartiennent le plus souvent à des groupes étrangers qui ont souhaité s'implanter dans un nouveau pays. Mais plutôt que de constituer un réseau dont ils ont la responsabilité et l'emprise, ils ont préféré remettre la direction de leurs agences filiales à des entrepreneurs indépendants. Ces derniers ont donc l'obligation de présenter de bons bilans en fin d'année (donc une dépendance financière) tout en jouissant d'une certaine autonomie et liberté dans le reste de leur travail. Mais là où elles se distinguent des réseaux français, c'est qu'elles font preuve d'une culture de réseau se situant, en termes de force, entre les réseaux français et anglo-saxons. Ainsi, leur culture est présente, mais pas démesurée au point de vouer un culte. Ces groupes mettent en avant leur propre réseau d'entrepreneurs et en sont très proches. Cependant, ils se disent entrepreneurs avant toute chose, et collaborent volontiers entre eux dans le but de faire marcher les affaires, plutôt que pour l'amour du réseau.

Ainsi, les résultats obtenus permettent de faire émerger une typologie du marché des agences de publicité en France, résumée dans le tableau 5.1. Une typologie est un outil permettant de classifier des objets en fonction de certains critères. Dans le cas des agences de publicité, une typologie souvent employée est celle qui se base sur la spécialité de l'agence (B2B, finance, placement média, web, etc...). Pour cette recherche, la typologie employée est moins courante mais plus pertinente à notre sujet. Etant donné que l'un des buts est de mieux comprendre les influences de la culture organisationnelle sur les agences de publicité multinationales, les critères de classification utilisés portent sur l'autonomie des agences, leur type de dépendance ainsi que le degré de culture de leur réseau. Ainsi, une typologie basée sur ces critères nous aide à comprendre le fonctionnement de la culture sur les agences multinationales.

**Tableau 5.1**

Typologie du marché français des agences de publicité

| <b>Réseaux</b><br><b>Critères</b> | <b>Français</b> | <b>Anglo-saxons</b> | <b>Entrepreneuriaux</b> |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------|-------------------------|
| <b>Culture de réseau</b>          | Faible          | Forte               | Moyenne                 |
| <b>Autonomie</b>                  | Forte           | Faible              | Forte                   |
| <b>Type de dépendance</b>         | Financière      | Idéologique         | Financière              |

Pour conclure, cette typologie permet d'avoir un éclaircissement sur la situation du marché des agences en France, distinguant 3 principaux types de réseaux aux caractéristiques différentes. Les réseaux « entrepreneuriaux » semblent émerger et pourraient, dans un futur proche, constituer un vivier d'agences de plus en plus gros. Le marché ne cesse donc d'évoluer, et il serait intéressant de voir si la tendance présentée ici va se confirmer dans le futur.

### 5.3 Les valeurs en publicité

Les résultats obtenus dans le chapitre précédent au sujet des valeurs permettent maintenant de lancer une discussion plus profonde sur ce qui a été acquis. Les résultats ont montré que d'après les responsables interrogés, les valeurs et la culture propres à une agence (ou à son réseau) ont une influence sur le contenu des messages publicitaires créés. Cependant, certains pensent que cette influence est directe, tandis que d'autres pensent qu'elle est indirecte. Il semblerait donc que la culture organisationnelle agisse sur les modes de pensée et de travail des employés. Puisque ce sont ces derniers qui, grâce à leurs idées et méthodes, créent les messages publicitaires, alors l'influence est indéniable. C'est le cheminement de l'influence qui est indirecte. Mais quoi qu'il en soit, la majorité des répondants a été d'accord pour dire que l'influence sur le contenu des messages publicitaires était bien présente.



Les résultats ont également montré que d'après les répondants, les valeurs exprimées dans une publicité ne semblent pas être un facteur tranchant dans le processus de persuasion, ce qui contredit par exemple les propos de De Mooij (1998) présentés plus tôt (section 1.4.2, p.36). Bien que leur importance ait été soulignée, elles ne constituent pas un facteur suffisant pour expliquer une préférence et un choix aux yeux du consommateur, puisque d'autres facteurs sociaux entrent en compte. Les valeurs sont un outil pour communiquer et faire dépasser le produit de son cadre de consommation. Elles ne sont pas un outil de persuasion et ne sont pas décisives d'après notre étude, bien qu'elles restent indispensables. De plus, les agences créent un message mais qui n'est pas le leur, c'est celui de la marque. Donc la marge de manoeuvre des agences pour exprimer les valeurs qu'elles défendent est souvent laissée étroite par les annonceurs. Ainsi, la culture organisationnelle d'un réseau peut se ressentir dans les messages à condition que l'agence soit très imprégnée de cette culture à la base. Ensuite, elle peut s'exprimer sous deux formes : une forme indirecte – à travers les méthodes de pensée et de travail qui vont influencer la forme du message – et d'une façon directe lorsque l'annonceur laisse suffisamment de marge de manoeuvre à l'agence pour exprimer les valeurs qu'elle souhaite dans ses messages (comme dans les campagnes publicitaires de Bernbach où l'aspect humain est mis en avant, alors que cette valeur constitue la base de la culture organisationnelle qu'il a fondée).

Cependant, le fait que les valeurs ne soient pas, d'après les répondants, un facteur tranchant dans le comportement de consommation confirme ce qui a été vu dans la revue de la littérature sur un point en particulier. En effet, l'étude de Melewar et Saunders (1999) a montré que les responsables du domaine de l'entreprise pensent souvent qu'il n'est pas nécessaire d'accorder de l'importance aux différences culturelles, et que les pratiques peuvent être globalisées. Ainsi, les propos recueillis ici confirment pourquoi, au-delà de l'aspect financier, la globalisation des messages est une pratique fréquente. Les publicitaires semblent croire qu'il est important d'exprimer des valeurs dans une publicité, mais que le choix des valeurs utilisées n'est pas prépondérant. Ainsi, comme l'ont montré les résultats dans le chapitre précédent, un consommateur pourrait acheter une marque qui exprime des valeurs auxquelles il n'adhère pas, car certains facteurs sociaux entrent en compte. Les publicitaires

ne cherchent donc pas toujours à exprimer des valeurs auxquelles les gens adhèrent. Ils veulent avant tout en exprimer pour mettre leur marque en valeur.

Si les publicitaires ne croient pas en la force des valeurs, alors ceci pourrait remettre en question l'efficacité de la publicité et accélérer le processus de globalisation des messages. En effet, à quoi bon adapter un message à une culture si les valeurs exprimées ne sont pas un facteur tranchant dans la préférence et le choix du consommateur ? Pourtant, les connaissances acquises dans le passé sur les valeurs et la publicité laissent penser qu'une publicité est plus efficace si elle exprime des valeurs propres à la culture dans laquelle elle est présentée (voir chap. I). Nous pourrions ainsi nous poser des questions sur l'efficacité des publicités auxquelles nous sommes exposés, ainsi que sur le potentiel gaspillage des sommes investies en publicité à travers le monde. Peut-être faut-il faire évoluer les connaissances et se dire qu'il est possible que des comportements de consommation soient incités malgré des valeurs qui ne soient pas en accord ? Ceci pourrait s'expliquer tout d'abord par le fait que des facteurs sociaux entrent en compte, et également par le fait qu'un message, s'il est communiqué d'une façon intelligente et créative, peut inciter un consommateur à se former une préférence. Après tout, ne serait-il pas logique que l'on forme une préférence pour une marque qui communique de manière intelligente sur des valeurs qui ne sont pas les nôtres, plutôt que pour une marque qui communique maladroitement sur des valeurs auxquelles on adhère ? L'important serait donc, au-delà des valeurs, de savoir imposer son point de vue en communiquant avec intelligence.

## CHAPITRE VI

### CONCLUSION

Dans ce dernier chapitre, il sera tout d'abord question de passer en revue les résultats obtenus par cette étude. Nous chercherons à voir quelles sont les grandes lignes de cette recherche ainsi que les réponses aux questions posées initialement. Ensuite, nous tenterons d'approfondir ces résultats en déterminant quelles sont les implications de ces résultats pour les acteurs du domaine publicitaire et de l'entreprise. En troisième lieu, les limitations de l'étude seront présentées, pour finir sur les pistes de recherches futures.

#### 6.1 Revue des résultats obtenus

Cette étude a pu dégager certains résultats, résumés dans les points suivants :

L'étude a permis :

- De vérifier que les critères de sélection des agences de publicité utilisés dans le passé étaient toujours valables aujourd'hui.
- D'établir un classement actualisé des critères de sélection des agences.
- De dégager une typologie du marché français des agences de publicité.
- De déterminer l'état actuel du marché des agences en France
- De déterminer les causes et conséquences des évolutions du marché des agences de publicité en France.
- De mesurer l'importance et l'influence de la culture organisationnelle dans les agences de publicité multinationales.

- De déterminer que, d'après les acteurs du milieu, la culture organisationnelle et les valeurs propres à un réseau ou une agence ont une influence sur le contenu des messages publicitaires créés.
- De déterminer que d'après les acteurs du milieu, l'expression de valeurs dans un message publicitaire n'est pas un facteur tranchant dans le comportement de consommation.

## 6.2 Implications managériales

Au-delà des nouvelles connaissances que propose cette étude, les résultats peuvent être utiles au milieu publicitaire. Tout d'abord, la liste de critères de sélection actualisée permet à un annonceur de savoir quels sont les critères les plus importants lors de la sélection d'une agence. Bien que dans cette étude les critères aient été perçus par les gestionnaires en agence (et non par les annonceurs), ils gardent leur pertinence pour les annonceurs puisqu'ils sont issus de grands réseaux d'agences travaillant avec des annonceurs reconnus internationalement. Ainsi, si un nouvel annonceur rentre sur le marché et souhaite employer une agence, il saura quels sont les critères à regarder, lesquels sont les plus importants et pourquoi. Les détails et explications présentés pour chacun des critères dans cette étude sont un bon guide pour un annonceur, qui sera ainsi capable de dresser le profil de l'agence qu'il souhaite. De la même manière, l'actualisation de la liste de critères permettra à une nouvelle agence entrant sur le marché de savoir sur quoi les annonceurs se basent lors de la sélection d'une agence de publicité. Elles pourront ainsi savoir sur quels critères miser pour maximiser leurs chances d'être sélectionnées. Finalement, cette liste permettra aux agences ayant des difficultés sur le marché de peut être comprendre la source de leurs problèmes. Si par exemple une agence mise sur des tarifs très bas pour être compétitive alors que le classement des critères montrent que les tarifs sont secondaires en importance, alors elle pourra procéder à des changements pour paraître plus attractive aux yeux des annonceurs.

Le fait d'avoir établi l'état actuel du marché français peut être utile à de potentiels investisseurs souhaitant implanter des agences de publicité en France par exemple. Cette étude présentant quels sont les groupes dominants le marché ainsi que l'état de la concurrence, un groupe étranger pourrait alors, à la vue des résultats, se faire une idée de

l'état du marché en France et décider ou non de s'y installer. De la même manière, une petite agence française émergente pourrait déterminer quelles sont ses chances de réussite. L'étude des causes et conséquences des évolutions du marché de la publicité permet au milieu publicitaire de comprendre les mécaniques du marché. Si les conséquences sont connues avec précision, alors les agences seront plus à même d'y répondre et de s'adapter. Par exemple, les résultats ont montré que la mondialisation et la poussée technologique ont créé un besoin de restructuration des agences. Les agences, pour rester compétitives, doivent entamer des changements dans leur structure, dans leurs modes de travail et dans leurs compétences. Les résultats obtenus ici sont donc un guide aux agences, qui comprennent ainsi quels sont les changements à apporter à leur agence, et pourquoi ces changements sont nécessaires. Étant donné que le marché français des agences est très concurrentiel, les résultats obtenus sont une aide pour les agences souhaitant être compétitives.

La typologie du marché français des agences a, quant à elle, plusieurs utilités. Tout d'abord, elle permet aux acteurs du domaine publicitaire de comprendre comment est structuré le marché français et quelles influences a la structure sur le fonctionnement des agences. Ainsi, en cas de rachat de l'agence par un grand groupe étranger par exemple, les dirigeants d'une agence pourraient en mesurer les conséquences possibles. Ensuite, les résultats peuvent être utiles pour une personne souhaitant travailler dans le domaine publicitaire ou souhaitant être employé dans une nouvelle agence, dans la mesure où il comprendra quels en seront les fonctionnements probables, en fonction de sa structure. Par exemple, dans le cas où un publicitaire se dirigerait vers un réseau anglo-saxon, il saura que dans ce type d'agences la culture du réseau revêt une place très importante, et qu'il faudra adopter son idéologie, puisqu'elle imprègne toute l'agence et ses modes de fonctionnement. Ainsi, une personne qui souhaite travailler de façon plus autonome et sans influences de son réseau sur ses idéologies devrait probablement réfléchir avant de s'engager avec un réseau de type anglo-saxon. Cette étude permet donc à un publicitaire de savoir vers quel type de réseau il a le plus intérêt à se diriger.

Les résultats ont aussi montré que la culture organisationnelle a une influence sur le contenu des messages publicitaires. Ceci pourrait intéresser les annonceurs puisque le

message parle pour leur marque. Ainsi, un annonceur travaillant avec une agence dont la culture organisationnelle est très forte pourrait se demander si le message proposé par l'agence sera réellement objectif et s'il conviendra bien à la marque. A l'inverse, un annonceur dont la culture organisationnelle et les valeurs correspondent à celles de l'agence aura intérêt à travailler avec une telle agence, car le message et l'idéologie qu'elle véhiculera sera d'autant plus proche de la sienne.

Pour finir, le fait que les valeurs ne soient pas, d'après les résultats obtenus auprès des responsables d'agences, un facteur tranchant dans la formation d'une préférence ou dans le comportement de consommation entraîne la chose suivante pour le milieu publicitaire : la publicité risque de devenir de moins en moins adaptée. Si les publicitaires pensent que les valeurs et la culture ne sont pas des facteurs décisifs dans la persuasion, alors leur intérêt sera de globaliser les messages publicitaires afin de profiter d'économies d'échelle. Si, dans des études futures, ces propos venaient à être confirmés, alors les annonceurs bénéficieront de cette trouvaille et n'auront plus à investir des millions pour adapter leurs messages publicitaires à la culture d'un pays étranger.

### 6.3 Limites de l'étude

Il est utile de préciser les limites d'une recherche dans la mesure où toute étude comporte ses points faibles. Bien qu'ils ne remettent pas en cause la validité des résultats, ils doivent être pris en compte par le lecteur.

La première limite touche à l'échantillonnage et concerne la taille de l'échantillon. Il faut avouer qu'un échantillon plus important aurait été souhaitable pour assurer une meilleure redondance des thèmes chez les répondants et donc la saturation des données. Bien qu'une convergence ait été retrouvée dans les réponses, il n'était pas possible de poursuivre cette collecte de données, et ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la liste de contacts (d'une quarantaine de noms) a été épuisée. Malgré plusieurs relances et insistances, beaucoup de responsables n'ont pas souhaité répondre à l'invitation à cause de problèmes d'emploi du temps ou de manque d'intérêt pour la recherche. D'autres ont annulé au dernier moment, pour ne

donner un rendez-vous que dans les mois suivants. La collecte de données a donc été mise à mal. A cause de contraintes de temps et d'argent, il a donc fallu faire avec un échantillon plus mince. De plus, les grandes agences de publicité en France n'étant pas nombreuses (la France étant un petit marché), la liste de contacts potentiels ne pouvait pas être rallongée.

Une autre limite issue de cette étude découle des caractéristiques des sujets de l'échantillon : les responsables d'agences de publicité sont difficilement joignables et donnent difficilement de leur temps. De plus, aucune compensation financière n'était distribuée. Ceci a eu pour conséquence, dans certains cas uniquement, de produire des entrevues très écourtées et donc pauvres en contenu. Ainsi, 2 entrevues n'ont pas été comptabilisées car leur durée ne dépassait pas la dizaine de minutes, les répondants étaient particulièrement expéditifs et ces entrevues n'apportaient aucune information. L'établissement d'un climat de confiance et les tentatives pour faire parler le répondant étaient dans ces cas inefficaces, ces derniers ne voulant tout simplement pas parler et « perdre leur temps » précieux. Heureusement, la majorité des répondants ont tout de même accepté de jouer le jeu et se sont livrés pleinement lors des entrevues. L'échantillon a donc été réduit de 14 à 12 répondants.

Avec plus de moyens (temps, argent et contacts), l'échantillon aurait donc pu être plus solide, important et varié, offrant ainsi une plus grande solidité et validité des résultats. Approcher les acteurs du monde publicitaire français a été une tâche plus difficile que prévue, et le lecteur de cette étude devra en tenir compte.

Ensuite, une autre limite posée par cette étude touche à l'interprétation des résultats. Malgré la petitesse de l'échantillon, le volume d'informations récoltées a été très important. Bien que le rôle de l'interviewer soit de structurer la conversation du mieux possible, celle-ci souffre parfois de passages isolés du sujet, inexploitable ou très désordonnés. L'interprétation est alors rendue difficile et le chercheur doit faire au mieux pour exploiter et synthétiser le maximum d'informations. L'interprétation demeure donc subjective malgré l'aide du juge, censé réduire au maximum les biais. Cependant, ce dernier n'ayant pas testé la validité des thèmes abordés

sur toutes les entrevues (par soucis de temps et d'argent), il se peut que la validité ne soit pas parfaitement assurée.

Pour finir, il est possible de formuler une limite concernant la comparaison entre l'étude de Ballester (1990/1991) et la présente étude pour les critères de sélection des agences. Les deux études n'ont pas été effectuées de manière identique ou avec le même nombre de répondants pour des raisons de temps et d'argent. Malgré que cette comparaison soit instructive, cette limite doit être considérée à cause des différences méthodologiques.

#### 6.4 Pistes pour une recherche future

Les résultats obtenus par cette étude ont permis d'en apprendre plus sur le marché français des agences de publicité. Mais ils ont également ouvert la porte à de nouvelles problématiques ou pistes de recherche pour le futur, qui sont présentées ici.

Les futurs chercheurs pourraient tout d'abord tenter d'établir une liste de critères de sélection des agences qui soit mieux adaptée au monde publicitaire d'aujourd'hui. Comme il a été vu dans cette étude, la liste utilisée (provenant d'une étude antérieure) a souvent été critiquée car les critères avaient parfois tendance à s'entrecouper dans l'esprit des répondants. Il serait donc peut être intéressant d'établir une nouvelle liste de critères, ou bien une meilleure méthode pour déterminer comment les annonceurs choisissent leur agence et quelles sont les forces que les agences doivent mettre en avant pour être compétitives.

Une autre piste de recherche serait de vérifier si la tendance qui s'est dessinée dans la typologie du marché va se vérifier dans le futur. Les entrevues et les résultats ont fait apparaître un nouveau vivier d'agences, soit les agences « entrepreneuriales ». Il est légitime de se demander si cette émergence est due à une particularité de l'échantillon, ou si c'est réellement une tendance qui va se développer (comme le disent certains répondants). Ainsi, une recherche future pourrait consister à se plonger dans ce nouveau type de réseau, pour en mesurer les évolutions et l'importance sur les marchés.



De plus, cette étude se concentre principalement autour des agences de publicité et de leurs responsables. Il serait intéressant de reproduire cette étude du côté des annonceurs afin de pouvoir déceler des différences de résultats et de prendre en compte le revers de la médaille. Les annonceurs sont en position de force par rapport aux agences puisqu'ils en sont les clients. Ils sont ceux qui sélectionnent les agences et qui leur donnent une ligne directrice à suivre. Une étude similaire se concentrant sur les annonceurs serait donc un complément non négligeable à cette recherche.

Il serait également intéressant de se plonger dans les valeurs, et plus précisément dans leur influence sur le contenu des messages publicitaires. Cette étude a montré que l'influence est bien présente, cependant son impact n'est pas concrètement mesuré et déterminé. Il serait donc intéressant de mieux comprendre les rouages de cette influence et de savoir dans quelle mesure elle s'exprime le mieux. De plus, une recherche future pourrait consister à utiliser les dimensions d'Hofstede (1980) ou de Schwartz (1994) pour mieux comprendre les différences culturelles entre les réseaux.

De la même manière, une étude de contenu sur les publicités actuelles serait utile pour déterminer si présenter dans les publicités des valeurs auxquelles les gens n'adhèrent pas est une pratique courante et qui se répand. L'étude de l'impact d'une telle publicité sur des consommateurs serait également intéressante, pour savoir si, comme le suggère cette étude, communiquer intelligemment sur des valeurs auxquelles on n'adhère pas serait plus efficace que de communiquer maladroitement sur des valeurs auxquelles on adhère.

Ensuite, une recherche future pourrait consister à déterminer qui dicte réellement les valeurs. La présente étude a montré que les agences de publicité expriment souvent des valeurs suggérées par leur réseau, et les transmettent au travers de leurs messages publicitaires. En d'autres termes, les agences ne cherchent pas toujours à calquer les valeurs qu'elles vont exprimer sur celles de la culture qui sera exposée aux messages. Les agences (et les annonceurs) pourraient-ils donc dicter les valeurs à la société et inciter des évolutions dans la conscience collective ? Une recherche future pourrait emprunter cette piste, et voir si les fondements mêmes de la publicité pourraient être remis en question.

Pour finir, il pourrait être intéressant de reproduire cette recherche sur un continent tel que l'Amérique du Nord, pour voir si les résultats seront les mêmes. La culture étant différente de celle en Europe, les modes de fonctionnement des agences de publicité le seront peut être également.

## APPENDICE A

### SCHÉMA D'ENTREVUE SEMI DIRIGÉE

#### **Présentation :**

- Dire bonjour, se présenter puis parler brièvement de l'objectif de l'entrevue. Proposer au répondant l'anonymat des réponses, et demander une autorisation pour l'enregistrer.

#### **Introduction**

- Parlez-moi de vous (cursus, postes occupés en marketing)
- Parlez-moi de l'agence dans laquelle vous travaillez actuellement
- Quel poste occupez-vous actuellement ? (rôles, relations avec l'environnement)
- Pourquoi avez-vous décidé de travailler en agence de publicité ?

#### **Thème 1 : Les critères décisifs de sélection des agences de publicité**

- Depuis combien de temps travaillez-vous en agence de publicité ?
- Parlez-moi du marché français des agences de publicité (concurrence)
- Qu'est-ce qui, selon vous, permet de mieux distinguer les agences sur le marché ?
- Lorsqu'un annonceur choisit une agence de publicité, quels sont d'après vous les critères les plus importants qu'il retient ?
- Quelles sont d'après vous les forces qui distinguent votre agence de la concurrence ?
- Pensez-vous qu'il est possible de classer les agences de publicité en groupes ? (ex : type A, type B, type C)

Si oui sur la base de quels critères formeriez-vous votre classification ?

- (*Montrer la liste de critères*<sup>9</sup>)

- En vous fiant à cette liste, quels sont d'après vous les critères décisifs dont doit disposer une agence de publicité pour être sélectionnée par un annonceur? Classez-les par ordre d'importance de 1 à 7.

- Pouvez-vous justifier vos choix (revenir sur certains critères importants)

- Y'a-t-il des critères que vous ajouteriez ou enlèveriez de cette liste ?

## **Thème 2 : Les facteurs décisifs de l'évolution des agences de publicité**

- Pensez-vous que les pratiques/modes de fonctionnement des agences aient changé ces 20 dernières années ?

Si oui, quelles sont d'après vous les plus grandes différences dans le métier entre aujourd'hui et le passé ?

- D'après vous, qu'est-ce qui aurait pu provoquer ces changements ?

- Les acquisitions et filialisations se multiplient sur le marché. Quelles sont selon vous les conséquences sur les agences de publicité ?

- Votre agence appartient à un groupe plus important/étranger. Que pouvez-vous me dire sur ce groupe ?

- Quelle est la nature des relations que vous entretenez avec votre maison mère ?

- Quels facteurs selon vous affecte la nature de cette relation ?

- Parlez-moi de l'influence qu'exerce ce groupe sur l'agence

- En quoi appartenir à un groupe change-t-il le mode de fonctionnement de l'agence ?

- Quel est le degré de liberté laissé à l'agence?

- En quoi le fait d'être la filiale d'un plus gros groupe change-t-il quelque chose à vos yeux (par rapport aux agences de publicités uniquement domestiques)

---

<sup>9</sup> Voir Appendice B

**Thème 3 : L'importance des valeurs en publicité**

- Parlez-moi de la manière dont votre agence procède lors de la création du message publicitaire
- Quel degré de liberté vous laisse l'annonceur quant au contenu du message ?
- Quelles sont les influences qui rentrent en jeu lors de la création du message ?
- Quelles sont les valeurs propres à votre agence ?
- D'où sont-elles issues ?
- Parlez-moi de l'influence de votre maison mère sur ces valeurs (la MM vous a-t-elle transmis sa façon de penser, ses méthodes ?)
- Pensez-vous que la culture organisationnelle (soit la MM) puisse avoir une influence sur le contenu des messages publicitaires que vous créez ?
- Parlez-moi de l'importance des valeurs en publicité
- Expliquez pourquoi les valeurs seraient ou non un facteur tranchant dans le comportement de consommation
- Pensez-vous qu'un consommateur peut acheter un produit issu d'une publicité qui exprime des valeurs auxquelles il n'adhère pas lui-même? Et pourquoi ?

## APPENDICE B

### LISTE DE CRITÈRES DÉCISIFS DE SÉLECTION DES AGENCES

#### ☐ **Compétences internes de l'agence**

Ex : Professionnalisme  
Créativité  
Qualité des campagnes  
Réflexion stratégique et approche marketing

#### ☐ **Structure de l'agence**

Ex : Taille de l'agence et de ses clients  
Existence d'un réseau (local, international)  
Spécialisation de l'agence (ex : B2B, finance,...)

#### ☐ **Qualité des rapports humains**

Ex : Adaptabilité, souplesse  
Disponibilité, proximité, implication  
Bon feeling avec les équipes  
Personnalité du dirigeant

#### ☐ **Notoriété de l'agence, des campagnes, des hommes**

#### ☐ **Localisation géographique de l'agence**

#### ☐ **Expérience des hommes**

#### ☐ **Tarifs appliqués par l'agence**

## APPENDICE C

### RÉSULTATS DU CLASSEMENT DES CRITÈRES PAR RÉPONDANT

| Critères                     | Classement par répondant |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Moyenne | Classement |
|------------------------------|--------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|---------|------------|
|                              | #1                       | #2 | #3 | #4 | #5 | #6 | #7 | #8 | #9 | #10 | #11 | #12 |         |            |
| Compétences internes         | 1                        | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 1   | 1   | 1   | 1,42    | 1          |
| Structure de l'agence        | 5                        | 2  | 3  | 2  | 2  | 6  | 4  | 2  | 4  | 3   | 3   | 2   | 3,17    | 3          |
| Qualité des rapports humains | 2                        | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2   | 2   | 3   | 2,67    | 2          |
| Notoriété                    | 6                        | 5  | 5  | 1  | 6  | 2  | 1  | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 4,17    | 5          |
| Localisation géographique    | 7                        | 7  | 6  | 6  | 5  | 7  | 6  | 7  | 6  | 7   | 6   | 7   | 6,42    | 7          |
| Expérience des hommes        | 3                        | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 1  | 4   | 4   | 5   | 4,00    | 4          |
| Tarifs appliqués             | 4                        | 6  | 7  | 7  | 7  | 4  | 7  | 6  | 7  | 6   | 7   | 6   | 6,17    | 6          |

## BIBLIOGRAPHIE

Adamy, G. 1985. *La publicité et ses métiers*. Paris : Chotard. 233 p.

Adler, N. J. 1983. "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend". *The Academy of Management Review*. vol. 8, p. 226-232.

Beatty, S. E., L. R. Kahle, P. Homer, et S. Misra. 1985. "Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The list of Values and the Rokeach Value Survey". *Psychology & Marketing*. vol. 2, p. 181-200.

Beverland, M., F. Farrelly, et al. 2007. "Exploring the Dimensions of Proactivity within Advertising Agency-client Relationships." *Journal of Advertising*, vol.36(4):p. 49-60.

Birkigt, K., et M. M. Stadler. 1986. *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen und Beispiele*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

Blanchet, A. 2000. « Interviewer ». *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris, Dunod, p. 81-126.

Boojihawon, D. K. 2007. "Network Dynamics and the Internationalisation Process of Small Advertising Agencies". *Service Industries Journal*, vol.27(6):p. 809-829.

Brochand, B., et M. Lendrevie. 1993. *Le publicitor*. 4<sup>e</sup> éd. rév. Paris: Dalloz.

Carrier-Dufour, S. 1991. *L'agence de publicité*. Coll. « Synergies ». Montreuil: Bréal, 102 p.

Cavusgil, S. and J. Nevin. 1981. "The state of the Art in International Marketing: an Assessment". *Review of Marketing*. Chicago.

Conseil nternational de la langue française. 1976. *Vocabulaire de la publicité*. Paris: Hachette, 111 p.



Côté, J., et F. Fillion. 2006. *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Éducation, 485 p.

D'Astous, A. 2000. *Le projet de recherche en marketing*. 2<sup>e</sup> éd. rév. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill, 436 p.

Davies, M. et D. Palihawadana. 2006. "Developing a Model of Tolerance in Client-agency Relationships in Advertising". *International Journal of Advertising*, vol.25(3):p. 381-407.

Deal, T. E., et A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading : Addison-Wesley. vol 7, 232 p.

De Mooij, M. 1994. *Advertising Worldwide*, 2<sup>e</sup> éd. rév. New York: Prentice Hall.

\_\_\_\_\_. 1998. *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Sage Publications.

Dru, J-M. 2007. *La publicité autrement*. Paris : Gallimard, 240 p.

Ducoffe, R. H. et S. J. Smith. 1994. "Mergers and Acquisitions and the Structure of the Advertising Agency Industry." *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, vol.16(1):p. 15.

Gannon, M. J., et A. Audia. 2000. "Cultural Metaphors". *Innovations in International and Cross-cultural Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Grant, I. et C. McLeod. 2007. "Advertising Agency Planning - Conceptualising Network Relationships". *Journal of Marketing Management*, vol.23(5/6):p. 425-442.

Hanan, M. 1968. *Comment choisir et utiliser votre agence de publicité*. Trad. par Robert Leduc. Paris: Entreprise Moderne, 194 p.

Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Horsky, S. 2006. "The Changing Architecture of Advertising Agencies." *Marketing Science*, vol.25(4):p. 367-383.

Hyunjae, Y. et K. W. King. 2006. "Before and After: an Exploration of Korean Advertising Agencies after Integration into Global Communication Groups". *American Academy of Advertising Conference Proceedings*.

- Jaemin Jung, J. 2004. "Acquisitions or Joint Ventures: Foreign Market Entry Strategy of U.S. Advertising Agencies". *Journal of Media Economics*, vol.17(1):p. 35-50.
- Jaeseok, J., M. Tharp, et al. 2002. "Exploring the Missing Point of View in International Advertising Management: Local Managers in Global Advertising Agencies". *International Journal of Advertising*, vol.21(3):p. 293-321.
- Jaques, E. 1951. *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock, 341 p.
- Kahle L. R., S. E. Beatty, et P. Homer. 1986. "Alternative Measurement Approaches to Consumer Values". *Journal of Consumer Research*. vol. 13, p. 405-409.
- Kalliny, M. et L. Gentry. 2007. "Cultural Values Reflected in Arab and American Television Advertising". *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, vol.29(1):p. 15-32.
- Kvale, S. 1996. *Interview: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 325 p.
- Lau, C-M., et H-Y. Ngo. 1996. "A Culture-Based Perspective of Organization Development Implementation". *Research in Organizational Change and Development*. vol 9, Greenwich: JAI, p. 49-79.
- \_\_\_\_\_. 2001. "Organization Development and Firm Performance: A Comparison of Multinational and Local Firms". *Journal of International Business Studies*. vol. 32, Palgrave: Macmillan, p. 95-114.
- Leduc, R. 1987. *La publicité, une force au service de l'entreprise*. Préf. de Robert Guérin. 9<sup>e</sup> éd. actu. Paris: Dunod, 334 p.
- Leslie, D. A. 1995. "Global Scan: The Globalization of Advertising Agencies, Concepts, and Campaigns". *Economic Geography*. vol. 71, Clark University, pp. 402-426.
- Levitt, T. 1983. "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*. vol. 61, p. 92-102.
- Litwin, G. H., et R. A. Stringer. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research, Harvard University, 214 p.
- Marshall, R. et W. Na. 1994. "The Advertising Agency Selection Process". *International Journal of Advertising*, vol.13,p. 217-227.

- \_\_\_\_\_. 2001. "A cross-cultural Assessment of the Advertising Agency Selection Process: an Empirical Test in Korea and New Zealand." *International Journal of Advertising*, vol.20(1):p. 49-66.
- \_\_\_\_\_. et al. 2003. "How Businesses Buy Advertising Agency Services: A Way to Segment Advertising Agencies' Markets?". *Journal of Advertising Research*, vol.43(1):p. 86-95.
- Mattelart, A.1990. *La publicité*. Paris : La découverte, 124 p.
- McNamara, J. 1990. *Advertising Agency Management*. Homewood : Dow Jones-Irwin, 172 p.
- Melewar, T. C., et J. Saunders. 1999. "International Corporate Visual Identity: Standardization or Localization?". *Journal of International Business Studies*. vol. 30, Palgrave: Macmillan, p. 583-598.
- Miles, M. B., et M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Trad. de l'anglais par C. De Backer et V. Lamongie. 2<sup>e</sup> éd. rév. Paris: Sage Publications, 626 p.
- Miracle, G. E. 1977. "An Historical Analysis to Explain the Evolution of Advertising Agency Services". *Journal of Advertising*, vol.6(3):p. 25-10.
- Newman, K. L., et S. D. Nollen. 1996. "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture". *Journal of International Business Studies*, vol. 27. Palgrave: Macmillan., p. 753-779.
- Okazaki, S. et B. Mueller. 2008. "Evolution in the Usage of Localised Appeals in Japanese and American Print Advertising". *International Journal of Advertising*, vol.27(5):p. 771-798.
- Otnes, C. C. 2003. "Special Issue on Advertising and Consumer Culture". *Journal of Advertising*, vol.32(1):p. 5-6.
- Padaki, V. 2000. "Coming to Grips with Organisational Values". *Development in Practice*. vol. 10. Taylor & Francis, p. 420-435.
- Pan, Y. et D.K. Tse. 1996. Cooperative Strategies between Foreign Firms in an Overseas Country. *Journal of International Business Studies*, vol.27(5),p. 929-946.
- Peters, T. J., et R. H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row. vol 26, 360 p.

Piquet, S. 1981. *La publicité dans l'action commerciale*. Préf. de G. Taylor. Coll. « Gestion ». Paris : Vuibert, 192 p.

Placier, A., et B. Placier. 1990. *Les métiers de la publicité*. 3<sup>ème</sup> éd. Paris: L'Étudiant, 255 p.

Pouillard, V. 2005. "American Advertising Agencies in Europe: J. Walter Thompson's Belgian Business in the Inter-War Years". *Business History*, vol.47(1):p. 44-58.

Publicis Paris, et C. Marcus. 1968. *Principes et pratique de la publicité*. Paris: Delmas.

Resnick, B. 1989. "The Globalization of World Financial Markets". *Business Horizons*. November-December, p. 34-41.

Rockeach, M. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, p.5.

Rosenzweig, P. et N. Nohria. 1994. "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations". *Journal of International Business Studies*. vol 25, p. 229-251.

Sauvant, K. P. 1976. "Multinational Entreprises and the Transmission of Culture : The International Supply of Advertising Services and Business Education". *Journal of Peace Research*. vol. 13, New York: Sage Publications, p. 49-65.

Schneider, B. 1975. "Organizational Climates: An Essay". *Personnel Psychology*. vol. 28, pp. 447-479.

Schuler, R. S., et N. Rogovsky. 1998. "Understanding Compensation Practice Variations across Firms : The Impact of National Culture". *Journal of International Business Studies*. vol. 29. Palgrave: Macmillan, p. 159-177.

Schwartz, S. H., et W. Bilsky. 1990. "Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-cultural Replications". *Journal of Personality and Social Psychology*. vol. 58, p. 878-891.

Schwartz, S. H. 1994. "Are there Universal Aspects in the Structure and Content of Human Values?". *Journal of Social Issues*, vol. 50, p.19-45.

\_\_\_\_\_, et L. Sagiv. 1995. "Identifying Culture Specifics in the Content and Structure of Values." *Journal of Cross-Cultural Psychology*. vol. 26, p. 92-116.

\_\_\_\_\_, et K. Boehnke. 2004. "Evaluating the Structure of Human Values with Confirmatory Factor Analysis". *Journal of Research in Personality*. vol 38, p. 230-255.

So, S. 2005. "What Matters Most in Advertising Agency Performance to Clients: Implications and Issues on Their Relationship in Hong Kong". *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, vol.27(2):p. 83-98.

Tayeb, M. 2000. *International Business: Theories, Policies and Practices*. Harlow: Pearson.

Tsan-Kuo, C., H. Jisu, et al. 2007. "Culture and its Influence on Advertising?: a Critical Assessment of Comparative Advertising Research, 1975-2005". *American Academy of Advertising Conference Proceedings, American Academy of Advertising*.

Usunier, J.-C. 1993. *International Marketing: A Cultural Approach*. Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall.

Van Riel, C. B. M., 1995. *Principles of Corporate Communication*. Hemel Hempstead, U.K.: Prentice Hall.

Weilbacher, W. 1984. *Advertising*. 2<sup>e</sup> éd. rév. New York : Macmillan, 605 p.

Wilmschurst, J. 1985. *The Fundamentals of Advertising*. London, (Angl.) : Heinemann, 267 p.

Yuen, E., et T. K. Hui. 1993. "Headquarters, Host-Culture and Organizational Influences on HRM Policies and Practices". *Management International Review*. vol 33, p. 361-383.

<http://www.ddb.fr>

<http://www.eurorscgie360.com/>

<http://www.imf.org>

<http://www.lowestratus.com/>

<http://www.pubard.com>

<http://www.quid.fr/>

<http://www.strategies.fr>